

## PANDUAN PENYUSUNAN

# RENCANA INDUK PENGEMBANGAN PERGURUAN TINGGI MUHAMMADIYAH / 'AISYIYAH (PTMA)



### TIM PENYUSUN :

Nurul Indarti, Civilekonom., Cand. Merc., Ph.D.

Tri Lestari W. Utami, M.Sc.

Muhammad Sayuti, M.Pd., M.Ed., Ph.D.

# **PANDUAN PENYUSUNAN RENCANA INDUK PENGEMBANGAN PERGURUAN TINGGI MUHAMMADIYAH/'AISYIYAH (PTMA)**

## **Tim Penyusun:**

Nurul Indarti, Civilekonom., Cand. Merc., Ph.D.

Tri Lestari W. Utami, M.Sc.

Muhammad Sayuti, M.Pd., M.Ed., Ph.D.

Majelis Pendidikan Tinggi Penelitian dan Pengembangan  
Pimpinan Pusat Muhammadiyah  
2016

# **Panduan Penyusunan Rencana Induk Pengembangan Perguruan Tinggi Muhammadiyah/Aisyiyah (PTMA)**

## **Disusun oleh:**

Nurul Indarti  
Tri Lestari W. Utami  
Muhammad Sayuti

## **Desain Sampul:**

Koko

## **Layout:**

Bagus W.

ISBN: 978-602-74900-2-4

## **Diterbitkan oleh:**

Majelis Pendidikan Tinggi Penelitian dan Pengembangan  
Pimpinan Pusat Muhammadiyah  
Jln. KHA Dahlan 103 Yogyakarta 55262  
Telp. +62-274-389485  
Faks. +61-274-376336  
Email: [diktilitbang@muhammadiyah.id](mailto:diktilitbang@muhammadiyah.id)  
Website: [www.diktilitbangmuhammadiyah.org](http://www.diktilitbangmuhammadiyah.org)

# **SAMBUTAN**

## **MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN (DIKTILITBANG) PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH**

Amanat Mukhtamar Muhammadiyah ke-47 di Makassar terkait dengan program pengembangan Perguruan Tinggi Muhammadiyah (PTM) menugaskan kepada Majelis Pendidikan Tinggi Penelitian dan Pengembangan (Diktilitbang) untuk “mengembangkan sistem dan strategi implementasi pendidikan tinggi Muhammadiyah yang holistik integralistik (menyeluruh dan terpadu), dan bertatakelola baik menuju PTM yang unggul dalam bidang ilmu pengetahuan, teknologi dan seni yang berwawasan Islam berkemajuan”. Dalam fungsinya untuk mengimplementasikan keputusan tersebut, Majelis Diktilitbang menyusun panduan penyusunan Rencana Induk Pengembangan (RIP) untuk PTM dan juga PT ‘Aisyiyah. RIP adalah dokumen penting secara substansial dan administratif dalam pengembangan PTM/PTA.

Faktor lain yang mendorong Majelis Diktilitbang untuk menyusun buku ini adalah besarnya permintaan dari PTM tentang sebuah panduan praktis untuk penyusunan RIP. Hal ini disebabkan oleh dinamika pengelolaan PTM yang berkembang pesat, baik kebutuhan RIP untuk pendirian PTM/PTA baru, RIP untuk transformasi dari PTM/PTA kecil menuju kelas yang lebih maju, serta untuk perubahan bentuk institusi.

Majelis Diktilitbang sangat berterimakasih kepada tiga orang penyusun buku ini atas rintisan dan kerja keras untuk pertama kalinya menerbitkan panduan penyusunan RIP bagi PTM/PTA.

Semoga karya ini menjadi amal salih bagi para penyusun serta membawa manfaat bagi pengelolaan perguruan tinggi. Tidak lupa kami sampaikan bahwa Majelis Diktilitbang terbuka untuk mendapatkan masukan dan gagasan bagi perbaikan buku ini agar menambah kemanfaatan bagi penggunaanya.

Majelis Diktilitbang PP Muhammadiyah  
Ketua,

**Prof. H. Lincoln Arsyad, M.Sc., Ph.D.**

# Daftar Isi

Sambutan Majelis Pendidikan Tinggi Penelitian dan Pengembangan Pimpinan Pusat Muhammadiyah .....	iii
Daftar Isi .....	v
Daftar Bagan .....	vi
Daftar Tabel .....	vii
Daftar Gambar .....	viii
A. Latar Belakang .....	1
B. Fokus Area dalam Rencana Induk Pengembangan (RIP) Perguruan Tinggi .....	2
C. Penyusunan Rencana Induk Pengembangan (RIP) Perguruan Tinggi .....	5
D. Simpulan.....	34
E. Contoh Skema Penulisan RIP.....	35
F. Bibliografi .....	45
G. Lampiran.....	48

# DAFTAR BAGAN

Bagan 1. Proses Manajemen Strategis .....	2
Bagan 2. Fokus Area Rencana Induk Pengembangan (RIP) .....	4
Bagan 3. Sistematika Penulisan Rencana Induk Pengembangan (RIP) Perguruan Tinggi .....	6
Bagan 4. Lingkungan Eksternal Perguruan Tinggi .....	20
Bagan 5. Penyusunan Arah Pengembangan dalam Rencana Induk Pengembangan (RIP) .....	28
Bagan 6. Perumusan Strategi Dasar, Kebijakan Dasar, dan Indikator Kinerja dalam RIP .....	29

# DAFTAR TABEL

Tabel 1.	Beberapa hal yang ada maupun tidak ada dalam visi	13
Tabel 2.	Sumberdaya dalam Perguruan Tinggi .....	17
Tabel 3.	Matriks SWOT/TOWS .....	49
Tabel 4.	Perhitungan IFE dan EFE .....	50
Tabel 5.	Contoh Variabel-Varibel dalam Dimensi Internal dan Eksternal Matriks SPACE .....	52
Tabel 6.	Matriks QSPM .....	59



# DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Matriks Skenario Perencanaan.....	26
Gambar 2. Matriks IE.....	51
Gambar 3. Matriks SPACE .....	54
Gambar 4. Matriks BCG.....	56
Gambar 5. Matriks <i>Grand Strategy</i> .....	58

## **A. Latar Belakang**

Kompetisi di dalam institusi pendidikan mendorong perguruan tinggi mempertimbangkan strategi untuk mengidentifikasi elemen dan indikator dari keunggulan kompetitifnya (Stukalina, 2014). Disamping itu, perubahan lingkungan dan peraturan pemerintah juga menjadi landasan pentingnya suatu perguruan tinggi dalam menyusun perencanaan strategis (Richards *et al.*, 2004). Sebagai contoh, adanya Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 95 Tahun 2014 tentang Pendirian, Perubahan, dan Pembubaran Perguruan Tinggi Negeri serta Pendirian, Perubahan, dan Pencabutan Izin Perguruan Tinggi Swasta. Dengan adanya hal tersebut, perencanaan strategis suatu perguruan tinggi yang didokumentasikan penting tidak hanya bagi pihak internal perguruan tinggi tetapi juga pemerintah dan pemangku kepentingan lainnya (Johnston dan Marshall, 1995).

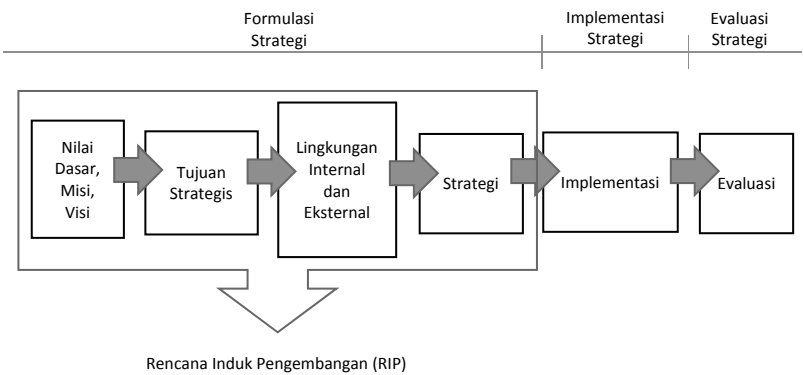
Penyusunan rencana strategis bagi perguruan tinggi berdasarkan pada teori manajemen strategik. Namun, tidak semua persoalan dalam perguruan tinggi mampu dipahami dari perspektif manajemen strategik. Beberapa literatur manajemen strategik di perguruan tinggi telah mengidentifikasi perencanaan strategis bagi perguruan tinggi. Pengembangan dan implementasi strategi di perguruan tinggi perlu membedakan antara tujuan strategis untuk tingkat korporasi dan tingkat fungsional (Stukalina, 2014). Perbedaan tingkat tujuan strategis akan mempermudah dalam identifikasi faktor internal dan eksternal yang ada di perguruan tinggi yang kemungkinan berbeda dengan konteks perusahaan yang berorientasi pada keuntungan.

Penyusunan Rencana Induk Pengembangan (RIP) Perguruan Tinggi perlu dilakukan oleh Perguruan Tinggi Negeri (PTN) dan Perguruan Tinggi Swasta (PTS). Salah satunya adalah perguruan tinggi yang ada dalam naungan Majelis Pendidikan Tinggi

Penelitian dan Pengembangan Pimpinan Pusat Muhammadiyah. Untuk menyusun suatu RIP Perguruan Tinggi, diperlukan beberapa hal yang harus dipahami agar rencana yang disusun dapat diimplementasikan. Untuk itu, panduan penyusunan RIP Perguruan Tinggi disusun, berdasarkan pada berbagai literatur dasar manajemen strategik, strategi pada perguruan tinggi dan berbagai RIP dari beberapa universitas di Indonesia sebagai gambaran RIP yang sudah dibentuk. Panduan Penyusunan RIP Perguruan Tinggi ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi PTM dalam menyusun RIP Perguruan Tinggi.

**B. Fokus Area dalam Rencana Induk Pengembangan (RIP) Perguruan Tinggi**

Literatur manajemen strategik telah merumuskan bagaimana proses manajemen strategik suatu organisasi. Menurut David dan David (2014), ada tiga proses yang dilakukan dalam manajemen strategik yaitu a) formulasi strategik; b) implementasi strategik; dan c) evaluasi. Secara ringkas, ketiga proses tersebut dapat digambarkan oleh Bagian 1.

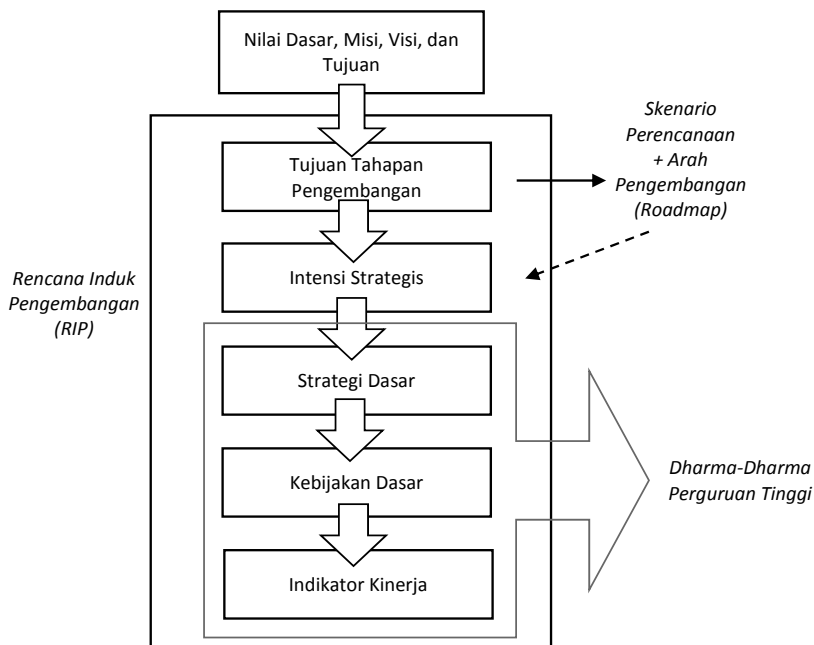


Sumber: Wheelen dan Hunger (2012); David dan David (2014)

## **Bagan 1. Proses Manajemen Strategis**

Merujuk pada beberapa RIP dari universitas-universitas di Indonesia, isi yang termuat dalam RIP merupakan susunan dari formulasi strategi perguruan tinggi dengan rincian meliputi: a) perumusan nilai dasar, misi dan visi; b) perumusan tujuan jangka panjang; c) penilaian terhadap lingkungan internal dan eksternal; d) penentuan strategi alternatif; dan e) pemilihan strategi yang sesuai. Kelima hal tersebut merupakan standart minimal komponen yang masuk dalam RIP. Namun, secara praktiknya, setiap perguruan tinggi dapat menyesuaikan sesuai kebutuhannya.

Sementara itu, secara garis besar fokus area utama RIP berada pada perencanaan strategis yang dilakukan perguruan tinggi dalam periode waktu tertentu. Perencanaan strategis meliputi skenario perencanaan yang disusun sebagai dasar penyusunan RIP, arah pengembangan (*road map*), hingga pada indikator kinerja yang digunakan. Penyusunan rencana strategis didasarkan pada analisis lingkungan internal dan eksternal yang dilakukan perguruan tinggi. Untuk lebih jelasnya, fokus area utama dari RIP tergambar dalam Bagan 1.



Sumber: Universitas Islam Indonesia (2009) dengan penyesuaian

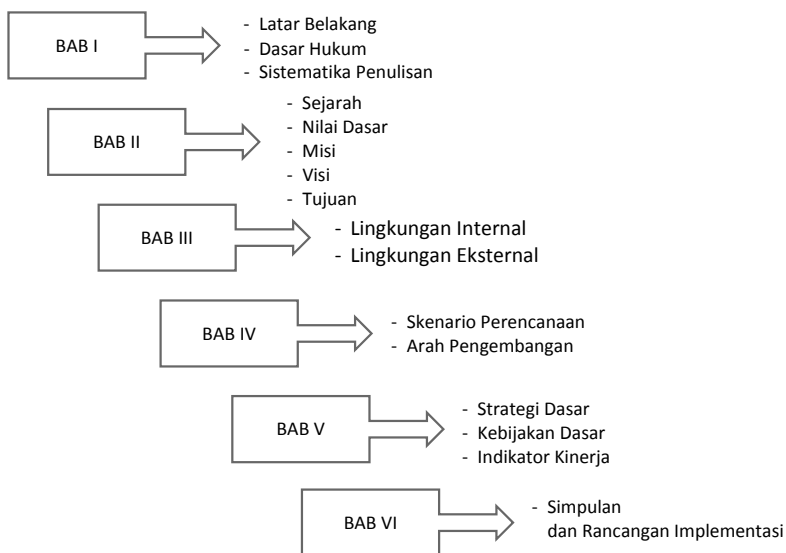
## Bagan 2. Fokus Area Rencana Induk Pengembangan (RIP)

Bagan 2 menunjukkan bahwa RIP fokus pada pembahasan mengenai rencana utama yang dilakukan oleh perguruan tinggi. Rencana utama didasarkan pada penyusunan skenario perencanaan sebagai dasar arah pengembangan yang akan dilakukan. Selanjutnya, strategi dasar, kebijakan dasar dan indikator kinerja disusun pada setiap tahapan pengembangan yang meliputi keseluruhan pengembangan dalam catur dharma perguruan tinggi.

### **C. Penyusunan Rencana Induk Pengembangan (RIP) Perguruan Tinggi**

Penyusunan RIP pada setiap perguruan tinggi memiliki tipe berbeda-beda yang disesuaikan dengan kebutuhan strategis perguruan tinggi. Merujuk pada beberapa literatur (*e.g.*, Bryson, 1989; Keller, 1983; Johnston dan Hyde, 1990), Johnston dan Marshall (1995) mengadopsi pendekatan normatif sebagai dasar dalam menganalisis perencanaan strategis perguruan tinggi. Model pendekatan normatif telah digunakan oleh beberapa perguruan tinggi di Indonesia seperti Universitas Muhammadiyah Surabaya (UM Surabaya) dan Universitas Islam Indonesia (UII) dalam menyusun RIP-nya.

Pada pendekatan normatif, terdapat beberapa aspek yang perlu diperhatikan. Aspek-aspek tersebut antara lain: analisis strategis, nilai dasar, misi, visi, identifikasi isu, tujuan perguruan tinggi, strategi yang digunakan, dan indikator kinerja. Dengan menggunakan dasar tersebut, penyusunan RIP Perguruan Tinggi dapat dibagi dalam beberapa bab dan subbab (lihat Bagan 2).



### **Bagan 3. Sistematika Penulisan Rencana Induk Pengembangan (RIP) Perguruan Tinggi**

*(sistematika penulisan ini bukan hal yang baku sehingga setiap perguruan tinggi dapat memodifikasi komponennya sesuai dengan kebutuhan perguruan tinggi masing-masing).*

Setiap bab dan subbab dalam RIP Perguruan Tinggi dijabarkan di bagian selanjutnya. Penjelasan tersebut akan memuat aspek-aspek yang perlu dibahas di RIP. Berikut ini penjelasan dari Bab I sampai Bab VI RIP Perguruan Tinggi.

## **BAB I PENDAHULUAN**

Bab I berupa pendahuluan RIP memuat beberapa aspek yang dibagi dalam beberapa subbab yaitu latar belakang, dasar hukum, dan sistematika penulisan. Setiap subbab dapat dijelaskan sebagai berikut:

### **1.1 Latar Belakang**

Penyusunan RIP perguruan tinggi dilatarbelakangi oleh suatu masalah yang dihadapi oleh perguruan tinggi yang mendorong kebutuhan pengembangan perguruan tinggi itu sendiri. Secara lebih spesifik, beberapa hal yang dapat dipertimbangkan untuk menyusun latar belakang RIP adalah:

- a. Kondisi dan masalah yang dihadapi perguruan tinggi saat ini. Masalah merupakan kesenjangan antara apa yang diharapkan dapat dicapai oleh perguruan tinggi dan apa yang terjadi saat ini.
- b. Cita-cita atau mimpi yang ingin dicapai oleh perguruan tinggi. Cita-cita ini memuat impian ke depan yang ingin diwujudkan oleh perguruan tinggi.
- c. Peran penyusunan RIP untuk keberhasilan mencapai cita-cita atau tujuan perguruan tinggi. Penjelasan mengenai alasan penyusunan RIP dan kegunaan RIP dalam pengembangan perguruan tinggi. Misalnya, dengan adanya RIP, arah pengembangan perguruan tinggi lebih terorganisir sehingga mempermudah pengembangan yang akan dilakukan oleh perguruan tinggi tersebut.
- d. Pihak yang terlibat dalam penyusunan RIP. Bagian ini menjelaskan tentang siapa yang berperan dalam penyusunan RIP. Hal ini berguna untuk mengetahui dari mana ide pengembangan tersebut berasal dan untuk mencapai kesepakatan.



## 1.2 Dasar Hukum Penyusunan RIP

Penyusunan RIP Perguruan Tinggi membutuhkan beberapa dasar hukum sebagai landasan berpijak. Dasar hukum yang dimaksud berupa Undang-Undang ataupun Peraturan Pemerintah, dan Pedoman serta Ketentuan dari Yayasan. Sebagai contoh, terdapat beberapa dasar hukum yang digunakan UM Surabaya dalam menyusun RIP. Dasar hukum tersebut mencakup Undang-Undang, pedoman dan ketentuan dari PP Muhammadiyah dan statuta dari UM Surabaya sendiri.

*Contoh:*

Dasar Hukum Penyusunan RIP UM Surabaya

1. *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.*
2. *Undang-Undang Nomor 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi.*
3. *Pedoman PP Muhammadiyah Nomor 02/PED/I.0/B/2012 tentang Perguruan Tinggi Muhammadiyah.*
4. *Ketentuan Majelis Pendidikan Tinggi PP Muhammadiyah nomor 178/KET/I.3/D/2012 tentang Perguruan Tinggi Muhammadiyah.*
5. *Statuta UM Surabaya tahun 2013*

## 1.3 Sistematika Penyusunan RIP

Sistematika penyusunan RIP memaparkan struktur pembahasan pada bab-bab dan subbab dalam RIP. RIP Perguruan Tinggi ini disusun menjadi 6 (enam) bab yang setiap babnya terdiri dari beberapa subbab. Keenam bab tersebut di antaranya pendahuluan; profil perguruan tinggi; lingkungan internal dan eksternal; arah pengembangan; strategi dasar, kebijakan dasar dan indikator kinerja; serta penutup.

## **BAB II PROFIL PERGURUAN TINGGI**

Bab II memuat profil perguruan tinggi yang meliputi pembahasan mengenai sejarah, nilai dasar, misi, visi, dan tujuan perguruan tinggi.

### **2.1 Sejarah Perguruan Tinggi**

Uraian sejarah perguruan tinggi dimulai dari proses pendirian perguruan tinggi, yang meliputi tahun pendirian, tempat, pendiri, dan alasan pendirian perguruan tinggi. Selanjutnya, penjelasan sejarah perguruan tinggi juga melingkupi perkembangan ataupun perubahan yang terjadi di perguruan tinggi, baik secara fisik, struktur organisasi maupun fakultas dan program studi yang ada.

Pengembangan perguruan tinggi dapat dijabarkan dari aspek internal berdasarkan revidu dari evaluasi kinerja perguruan tinggi selama tahun-tahun sebelumnya. Contoh pengembangan antara lain: pengembangan jumlah gedung, jumlah tenaga pengajar, dan jumlah fakultas. Penjelasan mengenai pengembangan ini harus runtut dari tanggal hingga penjelasan tujuan pengembangan.

Pengembangan perguruan tinggi juga dapat didorong oleh pengaruh pihak eksternal. Lebih spesifik, peran pihak eksternal seperti adanya kerjasama pihak perguruan tinggi dengan pihak X untuk menunjang proses akademik. Kerjasama ini dapat berupa kerjasama mengenai penelitian, pelatihan maupun beasiswa.

Penulisan sejarah perguruan tinggi dapat diperoleh dari buku sejarah perguruan tinggi yang bersangkutan. Sebagai catatan, penulisan bagian ini tidak perlu terlalu panjang tetapi padat informasi, runtut dan jelas menyajikan hal-hal penting selama perguruan tinggi berdiri. Di bagian sejarah perguruan tinggi ini, juga dapat dipaparkan mengenai gambaran kondisi perguruan tinggi saat ini.

### **2.2 Nilai Dasar, Misi, dan Visi**

Untuk memformulasikan strategi perguruan tinggi, hal pertama yang dirumuskan adalah nilai dasar, misi, dan visi

perguruan tinggi. Dalam literatur manajemen strategi, deskripsi dari ketiganya sering mengalami perbedaan. Sebagai contoh, Wheelen dan Hunger (2012) mendefinisikan nilai dasar dan visi ke dalam satuan misi. Atau dengan kata lain, nilai dasar adalah bagian dari visi. Namun, David dan David (2014) membedakan antara visi dan misi. Meskipun terdapat pandangan yang berbeda-beda, deskripsi nilai dasar, misi, dan visi dapat dipisahkan.

### 2.2.1 Nilai Dasar

Nilai dasar merupakan keyakinan dan prinsip moral yang ada di dalam perguruan tinggi (Campbell dan Yeung, 1991; Thompson *et al.*, 2014). Nilai ini merupakan nilai intrinsik yang tidak terpengaruh adanya perubahan pada lingkungan eksternal dan tidak terbatas oleh waktu (Collins dan Porras, 1996). Nilai dasar biasanya terkait dengan perilaku etis, tanggung jawab sosial dan masyarakat (Thompson *et al.*, 2014). Lebih lanjut, nilai dasar digunakan sebagai landasan perguruan tinggi dalam menyusun misi dan visi (Universitas Islam Indonesia, 2009). Untuk mengetahui nilai dasar, perguruan tinggi perlu dengan jujur mendefinisikan nilai yang benar-benar ada di internalnya. Nilai ini bukan diciptakan tetapi ditemukan di dalam diri perguruan tinggi (Collins dan Porras, 1996).

### 2.2.2 Misi<sup>1</sup>

Misi merupakan dasar penyusunan perencanaan strategis (David dan David, 2014). Pada dasarnya misi merupakan

---

<sup>1</sup> Sebagai catatan, merujuk literatur manajemen strategi, terdapat dua pendapat dalam urutan penulisan/pembahasan visi dan misi. Pendapat pertama: misi diletakkan lebih awal, sebelum penjabaran visi. Pendapat kedua: visi dipaparkan terlebih dahulu baru diikuti oleh visi. Panduan ini menyerahkan keputusan pembahasan sesuai kemandirian PTM masing-masing

pernyataan mengenai alasan perguruan tinggi ada (Wheelen dan Hunger, 2012; David dan David, 2014). Alasan perguruan tinggi ada bukan hanya untuk memaksimalkan kesejahteraan pemangku kepentingan tetapi juga mengarah pada tujuan yang memandu dan menginspirasi (Collins dan Porras, 1996). David (2006) menambahkan bahwa misi merupakan pernyataan yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya dalam bidang yang sama. Lebih lanjut, Thompson *et al.* (2014) menegaskan bahwa misi adalah pernyataan tentang ***“who we are, what we do, and why we are here.”***

Dalam merumuskan pernyataan misi, setidaknya ada empat hal yang perlu diperhatikan (e.g. McGinnis (1981); David (2006)). Keempat hal tersebut adalah:

1. Pernyataan misi mendefinisikan apa dan siapa, serta apa yang ingin dicapai organisasi tersebut;
2. Pernyataan misi membedakan satu organisasi dari organisasi lain;
3. Pernyataan misi menjadi rerangka kerja untuk mengevaluasi aktivitas saat ini dan di masa depan;
4. Pernyataan misi dinyatakan dalam definisi yang jelas sehingga dipahami banyak orang dalam organisasi.

Secara lebih spesifik, komponen pernyataan misi umumnya terdiri dari beberapa hal (e.g., David, 2006):

- 1) *Pelanggan/Pengguna* – Siapa pelanggan/pengguna perguruan tinggi?
- 2) *Produk atau layanan* – Apa produk atau layanan utama yang ditawarkan perguruan tinggi? Dalam hal ini adalah seperti program-program studi yang ditawarkan oleh perguruan tinggi
- 3) *Pasar* – Secara geografis, di mana perguruan tinggi berkompetisi?

- 4) *Teknologi* – Apakah perguruan tinggi menerapkan teknologi baru?
- 5) *Perhatian akan keberlangsungan, pertumbuhan, dan profitabilitas* – Apakah perguruan tinggi berkomitmen untuk pertumbuhan dan kondisi keuangan yang baik?
- 6) *Filosofi* – Apa yang menjadi dasar-dasar kepercayaan, nilai, aspirasi, dan prioritas etika perguruan tinggi?
- 7) *Konsep diri* – Apa kemampuan khusus atau keunggulan kompetitif perguruan tinggi?
- 8) *Perhatian pada citra publik* – Apakah perguruan tinggi responsif terhadap pemikiran sosial, masyarakat, dan lingkungan?
- 9) *Perhatian pada karyawan* – Apakah karyawan merupakan aset yang berharga bagi perguruan tinggi?

Pada perguruan tinggi, misi menjadi referensi dalam membuat berbagai program (seperti program sarjana dan pascasarjana), fleksibilitas pembelajaran, dan transfer teknologi. Misi suatu perguruan tinggi juga menggambarkan peran atau kontribusi perguruan tinggi baik dalam peningkatan pengetahuan maupun tanggung jawab sosial (Johnston dan Marshall, 1995).

### 2.2.3 Visi

Visi merupakan bagian penting bagi suatu organisasi. Visi menentukan langkah ke depan organisasi tersebut. Dalam menyusun RIP suatu perguruan tinggi, visi merupakan bagian yang wajib dicantumkan. Visi secara umum diartikan sebagai arah jangka panjang suatu perguruan tinggi dan jawaban atas pertanyaan “apa yang ingin dicapai oleh perguruan tinggi” (David dan David, 2014). Apa yang ingin dicapai perguruan tinggi biasanya berupa tujuan jangka panjang yang membutuhkan waktu lama untuk terpenuhi (Collins dan Porras, 1996).

Visi akan dituangkan menjadi pernyataan visi. Pernyataan visi biasanya berupa kalimat singkat atau pendek (Johnston dan

Marshall, 1995; David, 2006). Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam menyusun pernyataan visi (lihat Thompson *et al.*, 2014), seperti yang dirangkum dalam Tabel 1.

**Tabel 1. Beberapa hal yang ada maupun tidak ada dalam visi**

Pernyataan Visi	
Harus Ada	Tidak Boleh Ada
Pernyataan visi menjadi gambaran yang jelas tentang suatu organisasi.	Pernyataan visi tidak boleh memberikan gambaran yang kabur atau tidak lengkap.
Pernyataan visi memberikan gambaran strategis dan mengarah pada masa depan.	Pernyataan visi tidak terpaku pada kondisi saat ini.
Pernyataan visi merupakan pegangan bagi para pembuat keputusan.	Pernyataan visi tidak menggunakan bahasa yang terlalu luas.
Pernyataan visi menggunakan bahasa yang fleksibel sesuai dengan berbagai kondisi/konteks.	Pernyataan visi tidak dinyatakan dalam pernyataan yang membosankan, tetapi yang memotivasi dan menginspirasi.
Pernyataan visi harus mampu menjadi dasar apa yang ingin dicapai organisasi dari waktu ke waktu dan mampu menunjukkan kemajuan yang terukur.	Pernyataan visi tidak bersifat umum, tetapi hanya berlaku untuk organisasi yang dimaksudkan saja.
Pernyataan visi dapat mengindikasikan kepentingan jangka panjang pemangku kepentingan.	Pernyataan visi tidak mengandalkan pernyataan superlatif.
Pernyataan visi harus mudah diingat	Pernyataan visi tidak terlalu singkat.

Sumber: Thompson *et al.* (2014)

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan di atas, dapat disimpulkan bahwa nilai dasar, misi, dan visi merupakan tiga hal yang berbeda namun saling berkaitan. Misi merupakan tujuan dan apa yang dilakukan saat ini – ***“who we are, what we do, and why we are here.”*** Disisi lain, visi lebih menjelaskan aspirasi, tujuan atau

cita-cita yang ingin dicapai di masa depan – **“where we are going”** (Thompson *et al.*, 2014). Sementara itu, nilai dasar merupakan rangkaian prinsip atau kepercayaan dasar. Untuk mengetahui perbedaan antara nilai dasar, misi dan visi, berikut ini nilai dasar, misi dan visi Universitas Islam Indonesia (UII) yang terdapat dalam RIP UII Tahun 2008-2038.

*Nilai Dasar Universitas Islam Indonesia (UII)*

*“Nilai Dasar UII adalah keterpaduan antara nilai pengabdian (ibadah) dan nilai keunggulan (excellence) yang dijadikan landasan utama dalam membangun visi dan misi (Pasal 6, ayat 1 Statuta UII 2005).”*

*Misi Universitas Islam Indonesia (UII)*

*“Misi UII adalah menegakkan Wahyu Illahi dan Sunnah Nabi sebagai sumber kebenaran abadi yang membawa rahmat bagi alam semesta melalui pengembangan dan penyebaran ilmu, teknologi, budaya dan seni yang berjiwa Islam, dalam rangka membentuk cendekiawan muslim dan pemimpin bangsa yang bertaqwa dan berakhlak mulia, yang mempunyai keunggulan dalam keilmuan ke-Islaman, kepemimpinan, keahlian profesional dan kemandirian, berilmu amaliah, dan beramal ilmiah.”*

*Visi Universitas Islam Indonesia (UII)*

*“Terwujudnya Universitas Islam Indonesia sebagai rahmatan lil’alamin, memiliki komitmen pada kesempurnaan dan risalah Islamiyah di bidang pendidikan, penelitian, pengabdian pada masyarakat dan dakwah Islamiyah (pasal 7 ayat 1 statuta UII 2005).”*

## **2.3 Tujuan**

Tujuan merepresentasikan hasil atau apa yang ingin dicapai dari strategi yang dijalankan (David dan David, 2014). Tujuan akan

menyediakan sasaran yang jelas bagi perguruan tinggi untuk pengembangan perencanaan dari tingkatan yang lebih rendah ke yang lebih tinggi (Johnston dan Marshall, 1995). Tujuan merupakan target dari kinerja yang ingin dicapai, dapat diukur, menantang, bertahap, dan dapat dicapai serta kongruen (David dan David, 2014; Thompson *et al.*, 2014). Selain itu, setiap tujuan juga berhubungan dengan batasan waktu tertentu (David dan David, 2014). Dalam RIP, tujuan biasanya dinyatakan lebih spesifik menunjuk pada titik-titik tertentu. Sebagai contoh: tujuan untuk meningkatkan kegiatan penelitian, meningkatkan mutu lulusan dan lain sebagainya.

Berikut ini adalah contoh tujuan dari Universitas Muhammadiyah Malang (UMM).

*Tujuan Universitas Muhammadiyah Malang (UMM)*

1. *Menghasilkan lulusan yang beriman, bertaqwa, menguasai IPTEKS, profesional, kreatif, inovatif, bertanggung jawab, dan mandiri menuju terwujudnya masyarakat utama.*
2.
  - a. *Meningkatkan kegiatan penelitian sebagai landasan penyelenggaraan pendidikan dan mengembangkan IPTEKS.*
  - b. *Menghasilkan, mengamalkan, mengembangkan, dan menyebarkan IPTEKS dalam skala regional, nasional, dan internasional.*
3. *Mewujudkan pengelolaan yang terencana, terorganisir, produktif, efektif, efisien, dan terpercaya untuk menjamin keberlanjutan universitas.*
4. *Menjalin kerjasama dengan pihak lain dalam lingkup regional, nasional, dan internasional untuk pengembangan pendidikan dan penelitian.*
5. *Mewujudkan civitas akademika yang mampu menjadi teladan dalam kehidupan bermasyarakat.*



### **BAB III LINGKUNGAN INTERNAL DAN EKSTERNAL**

RIP merupakan bentuk dari formulasi strategi yang dilakukan oleh perguruan tinggi. Dalam memformulasikan strategi, terdapat tiga tahapan untuk menghasilkan strategi, yaitu a) analisis lingkungan internal dan eksternal; b) pencocokkan atau penyesuaian antara aspek internal dan eksternal; dan c) pemilihan alternatif strategi yang terbaik (David dan David, 2014).

Bab III RIP berisi tentang analisis lingkungan internal dan eksternal. Secara garis besar, kedua analisis ditujukan untuk mengevaluasi aspek internal yang mencakup kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perguruan tinggi, serta mengevaluasi aspek eksternal yang meliputi ancaman dan peluang yang dihadapi oleh perguruan tinggi. Dua tahapan yaitu a) dan b) menjadi bagian dalam Bab III RIP dan akan dijabarkan secara rinci di sub bab berikut.

#### **3.1 Analisis Lingkungan (Internal dan Eksternal)**

##### **3.1.1 Analisis Lingkungan Internal**

Penilaian lingkungan internal suatu perguruan tinggi dapat dilihat dari sumberdaya dan kapabilitas yang dimilikinya. Sumberdaya adalah aset yang dimiliki perguruan tinggi, sedangkan kapabilitas adalah kemampuan internal yang dimiliki oleh perguruan tinggi. Kapabilitas merupakan sesuatu yang kompleks dibandingkan sumberdaya, dan kapabilitas dibangun dari penggunaan sumberdaya. Kapabilitas sendiri merupakan sesuatu yang dinilai lebih dibandingkan lainnya (Thompson *et al.*, 2014). Sumberdaya dapat dikategorikan dalam aset keuangan, fisik, manusia dan organisasi (Barney, 2007). Secara umum, sumberdaya biasanya dibedakan atas aset yang berwujud (*tangible*) maupun tidak berwujud (*intangible*) (Thompson *et al.*, 2014).

Dalam konteks perguruan tinggi, dapat dijumpai sumberdaya yang sifatnya setengah berwujud (*semi-intangible*) (Stukalina, 2008). Sumberdaya ini melekat pada kekayaan intelektual

perguruan tinggi, seperti keterampilan dan kapabilitas orang-orang di dalam organisasi, jaringan internal dan hubungan perguruan tinggi dengan pihak eksternal. Berdasarkan penjelasan tersebut, perguruan tinggi dapat memiliki tiga jenis sumberdaya yaitu sumberdaya berwujud, setengah berwujud, dan tidak berwujud (lihat Tabel 2). Sumberdaya berwujud yang meliputi tenaga pengajar (dosen) mencakup kondisi tenaga pengajar yang ada di perguruan tinggi saat ini dan kondisi yang seharusnya ada. Dengan menganalisis hal tersebut, dapat dikenali dan diidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang ada di perguruan tinggi. Identifikasi kekuatan dan kelemahan merupakan salah satu tahapan untuk menentukan strategi pengembangan yang dilakukan oleh perguruan tinggi. Penjelasan mengenai kekuatan dan kelemahan di sub bab selanjutnya.

**Tabel 2. Sumberdaya dalam Perguruan Tinggi**

<b>Jenis Sumberdaya</b>	<b>Contoh</b>
Sumberdaya berwujud	a. Tenaga Pengajar (Dosen) b. Karyawan c. Mahasiswa d. Gedung e. Laboratorium f. Perpustakaan g. Teknologi h. Keuangan i. dsb.
Sumberdaya setengah berwujud	Kekayaan intelektual yang tersimpan dalam database organisasi
Sumberdaya tidak berwujud	a. Pengetahuan a. Budaya b. Kepemimpinan c. Merek d. Citra/Reputasi e. dsb.

## A. Kekuatan

Kekuatan adalah sesuatu yang dimiliki oleh organisasi dan dapat meningkatkan kemampuan kompetitif organisasi di pasar. Kekuatan ini membuat perguruan tinggi memiliki posisi tawar yang lebih baik dibandingkan perguruan tinggi lainnya. Kekuatan ini bergantung pada kualitas sumberdaya dan kapabilitas yang dimiliki oleh organisasi (Thompson *et al.*, 2014). Sumberdaya dan kapabilitas yang bermanfaat merupakan bagian dari kekuatan yang ada di perguruan tinggi yang akan menciptakan keunggulan kompetitifnya.

Dalam mengidentifikasi kekuatan yang dimiliki berdasarkan sumberdaya atau kapabilitas yang ada, sebaiknya perguruan tinggi tidak melakukannya secara subyektif. Untuk menjaga unsur obyektivitas, penilaian dapat didasarkan pada kriteria VRIN (*valuable* – bernilai; *rare* – langka; *inimitable* – tidak dapat ditiru; dan *non-substitutability* – tidak dapat digantikan) yang dikembangkan oleh Barney (1991). Sumberdaya yang bernilai berarti sumberdaya yang dapat diimplementasikan dengan strategi, yang dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi, serta bisa digunakan untuk mengeksploitasi peluang. Sumberdaya yang langka ialah sumberdaya yang tidak dimiliki atau jarang dimiliki oleh pihak lain. Sumberdaya juga perlu memiliki keunikan dan membuatnya sulit atau bahkan tidak dapat ditiru. Inilah yang disebut dengan tidak dapat ditiru. Sejarah berdirinya sebuah perguruan tinggi merupakan salah satu contoh tidak dapat ditiru. Terakhir, sumberdaya yang tidak dapat digantikan adalah sumberdaya yang tidak memiliki alternatif lain sebagai pengganti sumberdaya ini.

Jika sumberdaya dan kapabilitas yang dimiliki suatu perguruan tinggi memenuhi kriteria VRIN, maka dapat dikatakan bahwa perguruan tinggi tersebut memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Apabila hanya memenuhi kriteria *valuable* dan *rare*, maka sumberdaya dan kapabilitas tersebut hanya memberikan

keunggulan kompetitif yang temporer/ sementara (Barney, 1991). Salah satu contoh kekuatan yang dikutip dari RIP UM Surabaya tahun 2013-2033 [poin 5]:

*Peningkatan jumlah koleksi pustaka per tahun, adanya digital library, laser, ICT, dan multimedia yang memberikan kemudahan informasi segenap mahasiswa dan dosen maupun komunitas luar kampus.*

UM Surabaya mengungkapkan sarana dan prasarana yang memadai sebagai kekuatan yang dimilikinya. Secara rinci sarana dan prasarana mencakup peningkatan jumlah koleksi pustaka, *digital library, laser, ICT* dan multimedia.

#### B. Kelemahan

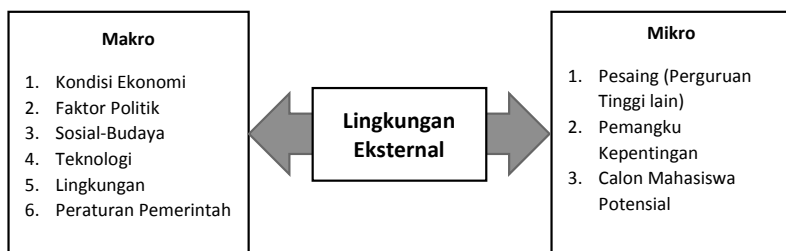
Kelemahan adalah aspek-aspek tertentu yang belum dimiliki oleh suatu perguruan tinggi dibandingkan lainnya. Kelemahan tidak memberikan keuntungan pada organisasi. Apakah kelemahan itu menjadi hal yang rentan bagi organisasi bergantung pada bagaimana suatu organisasi menilainya dan apakah kelemahan tersebut juga diimbangi oleh kekuatan organisasi (Thompson *et al.*, 2014).

Untuk mengidentifikasi kelemahan dapat dilihat dari apa yang seharusnya dimiliki oleh perguruan tinggi tetapi belum dimilikinya. Pengungkapan kelemahan suatu perguruan tinggi juga harus jelas, seperti tenaga pendidik yang masih kurang. Sebagai contoh mengutip salah satu poin [poin 1] kelemahan yang di RIP UM Surabaya RIP tahun 2013-2033: "*Jumlah dosen yang berpendidikan S3 baru mencapai 7,3%.*"

#### 3.1.2 Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal dapat dinilai dari segi makro dan mikro (lihat Bagan 3). Dari aspek makro meliputi kondisi ekonomi, faktor politik, sosial-budaya, teknologi, lingkungan dan peraturan pemerintah. Sementara itu, lingkungan mikro mengarah pada

pesaing, pemasok, dan konsumen (Thompson *et al.*, 2014). Di perguruan tinggi, lingkungan eksternal dapat ditinjau dari kebijakan yang dibuat oleh pemerintah (kementrian), konsumen (mahasiswa dan karyawan), pesaing (perguruan tinggi atau organisasi pendidikan lainnya), dan mitra (organisasi pendidikan lain dan keuangan). Selain itu, lingkungan ekonomi, politik, sosial dan budaya juga ikut berperan (lihat Stukalina, 2008).



#### Bagan 4. Lingkungan Eksternal Perguruan Tinggi

Secara lebih detail, faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan eksternal dijelaskan di bagian berikut.

##### 1. Lingkungan Makro

Lingkungan makro biasanya tidak langsung memberikan dampak pada pengembangan suatu perguruan tinggi. Namun, lingkungan ini sangat berpengaruh terutama pada pengembangan jangka panjang suatu perguruan tinggi. Beberapa lingkungan makro yang perlu diperhatikan oleh perguruan tinggi (Thompson *et al.*, 2014), antara lain:

- a. *Kondisi Ekonomi.* Kondisi ekonomi secara umum mencakup suku bunga, nilai tukar dan inflasi. Adanya perubahan kondisi ekonomi suatu bangsa akan mempengaruhi kondisi keuangan calon mahasiswa baru.
- b. *Kondisi Politik.* Kondisi politik juga merupakan bagian penting yang dipertimbangkan dalam menyusun RIP. Kondisi politik

terkait dengan kebijakan pajak, kebijakan finansial, dan iklim politik.

- c. *Sosial-Budaya*. Pengaruh dari kondisi sosial dan budaya merupakan hal yang tidak bisa dihindari. Faktor sosial-budaya biasanya berhubungan dengan perilaku, budaya dan gaya hidup masyarakat.
- d. *Teknologi*. Ketersediaan teknologi, misalnya internet, dapat mempengaruhi kegiatan operasional perguruan tinggi.
- e. *Lingkungan*. Faktor lingkungan terkait dengan iklim, cuaca, dan secara luas terkait lingkup biologi.
- f. *Peraturan Pemerintah*. Adanya peraturan baru dari pemerintah (*i.e.*, Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 95 Tahun 2014 Tentang Pendirian, Perubahan, dan Pembubaran Perguruan Tinggi Negeri Serta Pendirian, Perubahan, dan Pencabutan Izin Perguruan Tinggi Swasta; Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 139 Tahun 2014 Tentang Pedoman Statuta dan Organisasi Perguruan Tinggi) dapat memberikan pengaruh pada pengembangan perguruan tinggi.

## 2. Lingkungan Mikro

Lingkungan mikro berhubungan dengan keberadaan pihak-pihak yang mempengaruhi keberadaan perguruan tinggi secara langsung. Kompetisi antar perguruan tinggi adalah salah satu kondisi lingkungan mikro yang sering dihadapi. Lingkungan mikro dari perguruan tinggi yang perlu diperhatikan, mencakup:

- a. *Perguruan Tinggi Lain*. Keberadaan perguruan tinggi lain yang lama berdiri maupun yang baru perlu mendapatkan perhatian. Untuk menjadi yang terbaik, perguruan tinggi harus bersaing dengan ketat. Hal ini juga didukung oleh munculnya perguruan tinggi baru yang menawarkan berbagai program. Selain itu, keberadaan perguruan tinggi-perguruan tinggi yang telah lama berdiri juga harus menjadi perhatian penting.

Apalagi keberadaan perguruan tinggi tersebut diikuti oleh rekam jejak dan reputasi yang baik.

- b. *Pemangku Kepentingan*. Pemangku kepentingan disini meliputi lembaga-lembaga yang bekerja sama dengan perguruan tinggi. Selain itu, pemangku kepentingan dapat juga merupakan perusahaan maupun instansi-instansi dimana alumni suatu perguruan tinggi bekerja. Keberadaan pemangku kepentingan perlu mendapat perhatian pada pengembangan perguruan tinggi karena mereka secara langsung dan tidak langsung mempengaruhi jalannya perguruan tinggi ke masa depan.
- c. *Calon Mahasiswa Potensial*. Mereka ini merupakan calon konsumen bagi perguruan tinggi. Keberadaan calon mahasiswa mempunyai pengaruh yang cukup besar bagi perguruan tinggi. Hal ini karena perguruan tinggi merupakan lembaga pendidikan yang menawarkan berbagai program yang sesuai dengan kebutuhan calon mahasiswa potensial yang ada.

Pemahaman yang baik terhadap aspek lingkungan eksternal akan mempermudah perguruan tinggi untuk menangkap peluang dan memitigasi ancaman yang ada. Dengan demikian, diharapkan perguruan tinggi mampu bertahan dalam lingkungan yang semakin kompetitif dan dinamis. Lebih lanjut, akan dipaparkan penjelasan tentang peluang dan ancaman perguruan tinggi secara detail.

#### A. Peluang

Peluang merupakan kesempatan yang dimiliki oleh organisasi untuk mampu bertahan dan memiliki keunggulan kompetitif. Peluang merupakan faktor terbesar pembentuk strategi suatu organisasi. Peluang akan memberikan nilai bagi organisasi apabila

organisasi tersebut memiliki sumberdaya dan kapabilitas untuk meraihnya (Thompson *et al.*, 2014).

Identifikasi peluang perguruan tinggi dapat dilakukan dengan penilaian lingkungan makro dan mikro suatu perguruan tinggi. Penilaian peluang tidak hanya didasarkan pada apa yang sedang hangat (*trend*) di industri tetapi juga memberikan dampak jangka panjang yang positif bagi perguruan tinggi. Contoh salah satu peluang yang tertuang dalam RIP UM Surabaya adalah “*Penawaran kerja sama dari dalam dan luar negeri yang cukup besar dalam rerangka networking, benchmarking, double degree, dan berbagai kerja sama lain.*” [Poin 1]. Peluang yang dapat diambil UM Surabaya merupakan peluang jangka panjang. Apabila UM Surabaya mampu memanfaatkannya, maka akan memberikan dampak positif jangka panjang bagi UM Surabaya. Dalam penilaian peluang, baik dari lingkungan eksternal makro maupun lingkungan eksternal mikro, perguruan tinggi perlu benar-benar memperhatikan apakah peluang itu memberikan pengaruh yang menjadi keunggulan kompetitif atau tidak.

## B. Ancaman

Ancaman merupakan kondisi-kondisi yang muncul dari lingkungan eksternal yang harus diwaspadai oleh suatu perguruan tinggi. Menurut Thompson *et al.* (2014), ancaman dapat berasal dari pesaing misalnya adanya teknologi yang lebih baik yang digunakan pesaing, ataupun biaya yang lebih rendah. Selain itu, ancaman juga dapat diperoleh dari lingkungan makro misalnya adanya peraturan baru, kondisi politik yang tidak stabil, maupun perubahan demografi yang tidak menguntungkan.

Dalam konteks perguruan tinggi, ancaman juga dapat terjadi karena adanya kondisi ekonomi yang tidak stabil maupun perubahan Undang-Undang dan peraturan dari pemerintah. Dari lingkungan mikro, ancaman dapat muncul karena bermunculannya



perguruan tinggi baru. Ancaman ini dapat menghambat perkembangan perguruan tinggi atau mungkin berpengaruh negatif pada keunggulan kompetitif suatu perguruan tinggi. Sebagai ilustrasi tentang ancaman, dapat dilihat dari salah satu poin ancaman yang tertuang dalam RIP UM Surabaya: *“Semakin banyak perguruan tinggi swasta dan perguruan tinggi negeri yang tumbuh dan mengembangkan program studi yang kompetitif.”* [Poin 3]. Poin ini merupakan bentuk ancaman yang berasal dari lingkungan eksternal mikro yang dihadapi oleh UM Surabaya. Ancaman ini menyiratkan keberadaan pesaing (perguruan tinggi lain) yang perlu diwaspadai oleh UM Surabaya.

### 2.1.3 Berbagai Pendekatan dalam Analisis Lingkungan

Menurut literatur dalam manajemen strategik, terdapat beberapa pendekatan yang lazim digunakan untuk analisis lingkungan baik eksternal maupun internal. Pendekatan-pendekatan tersebut antara lain: a) Matriks TOWS/SWOT (*Strengths-Weakness-Opportunities-Threats*); b) Matriks IE (*Internal-External*); dan c) Matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*). Selanjutnya, ada dua pendekatan lain yang juga digunakan untuk mencocokkan atau menyesuaikan faktor-faktor dari lingkungan internal dan lingkungan eksternal, yaitu a) BCG (*Boston Consulting Group*) dan b) Matriks *Grand Strategy*. Penjelasan masing-masing pendekatan secara garis besar disajikan pada bagian Lampiran dari Panduan RIP ini. Perguruan tinggi bebas memutuskan untuk menggunakan salah satu pendekatan dalam memperkuat argumentasi dan analisis lingkungan yang disusunnya.

## **BAB IV ARAH PENGEMBANGAN**

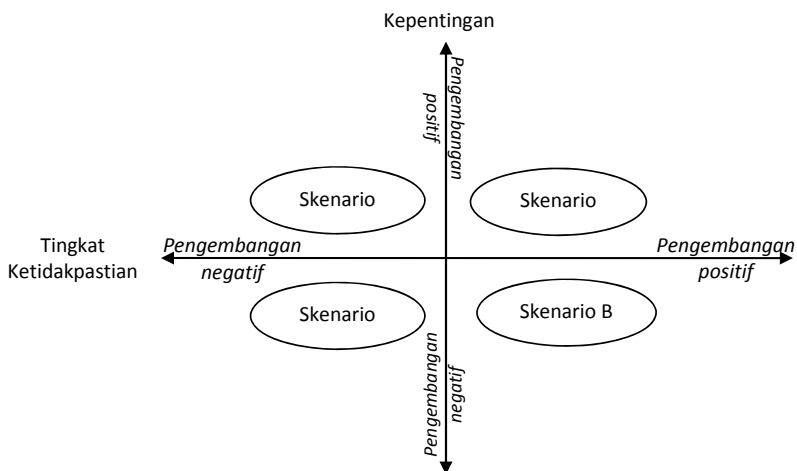
Bab IV membahas tentang skenario perencanaan dan arah pengembangan. Hasil analisis lingkungan yang sudah dipaparkan di bab sebelumnya, menjadi dasar dalam menyusun skenario perencanaan dan arah pengembangan yang dilakukan perguruan tinggi.

### **4.1 Skenario Perencanaan**

Penyusunan rencana pengembangan diawali dengan pembuatan skenario perencanaan. Skenario perencanaan memungkinkan perguruan tinggi mengidentifikasi kemungkinan adanya perubahan yang tidak diharapkan di masa depan (Richards *et al.*, 2004). Hal ini terkait dengan peningkatan volatilitas dan ketidakpastian lingkungan (Wulf, 2010). Skenario pengembangan pada dasarnya adalah logika dasar atau asumsi-asumsi utama yang digunakan sebagai pijakan dalam penyusunan arah pengembangan.

Secara lebih spesifik, skenario perencanaan digunakan untuk memahami peluang dan ancaman yang datang dari lingkungan eksternal dan menyelaraskannya dengan kondisi sumberdaya dan kapabilitas internal yang dimiliki oleh perguruan tinggi (Richards *et al.*, 2004). Dalam menyusun skenario perencanaan, perguruan tinggi dapat menggunakan matriks skenario perencanaan yang terdiri dari empat kuadran untuk menggambarkan empat skenario masa depan yang berbeda-beda (lihat Gambar 1). Perguruan Tinggi menentukan dua faktor yang dianggap paling penting sebagai asumsi dasar yang dipandang mempengaruhi RIP. Setelah ditentukan kedua faktor tersebut, dapat dikaji masing-masing kondisi. Seperti faktor “tingkat ketidakpastian” dapat dikategorisasikan menjadi “rendah” dan “tinggi”. Faktor “tingkat kepentingan” dapat dibagi menjadi “rendah” dan “tinggi”. Berdasarkan matriks yang dihasilkan, Perguruan Tinggi

memutuskan untuk mendasarkan asumsi Skenario di Kuadran tertentu, misalnya Kuadran A [Skenario A] – bisa diberikan label atau penamaan untuk masing-masing skenario – kondisi dimana tingkat ketidakpastian tinggi dan tingkat kepentingan juga tinggi. Skenario A menjadi asumsi dasar yang digunakan dalam penyusunan RIP.



Sumber: Wulf (2010)

**Gambar 1. Matriks Skenario Perencanaan<sup>2</sup>**

Di dalam RIP, skenario perencanaan atau juga disebut skenario pengembangan merupakan dasar untuk menyusun arah pengembangan (*roadmap*) suatu perguruan tinggi. Tujuan utama skenario perencanaan ini adalah untuk memvalidasi asumsi-asumsi dasar yang digunakan saat penyusunan RIP. Sepanjang asumsi-

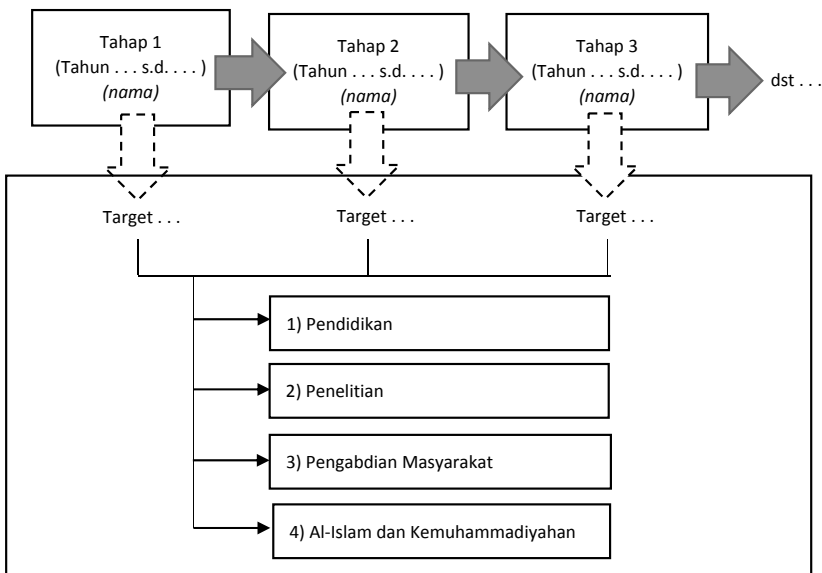
<sup>2</sup> Sebagai catatan, konstruksi skenario perencanaan yang dipaparkan hanya satu pendekatan yang sangat lazim digunakan untuk mendasarkan asumsi dan logika serta menguatkan argumen yang dipakai sebagai landasan dalam penyusunan RIP. PTM boleh menggunakan pendekatan atau cara berbeda dalam menyajikan argumentasinya.

asumsi tersebut masih berlaku, maka RIP yang telah disusun tetap relevan untuk dijadikan *living guidance* atau dokumen hidup yang menjadi acuan utama organisasi. Dengan kata lain, jika situasi dan kondisi yang terjadi di masa depan tidak sesuai dengan skenario pengembangan maka perbaikan RIP perlu dipertimbangkan.

Perguruan tinggi dapat melakukan pengembangan jangka pendek, menengah, dan jangka panjang. Dalam RIP, perguruan tinggi biasanya membagi rencananya dalam beberapa tahapan. Sebagai contoh, selama 20 tahun rencana pengembangan yang akan dilakukan dibagi dalam tiga tahapan yang berseri. Maksudnya, tahapan pertama merupakan langkah awal untuk mencapai tahapan berikutnya. Penetapan rentang waktu dari skenario pengembangan yang dilakukan oleh perguruan tinggi bergantung pada tujuan dan kondisi pada masing-masing perguruan tinggi.

#### **4.2 Arah Pengembangan (Roadmap)**

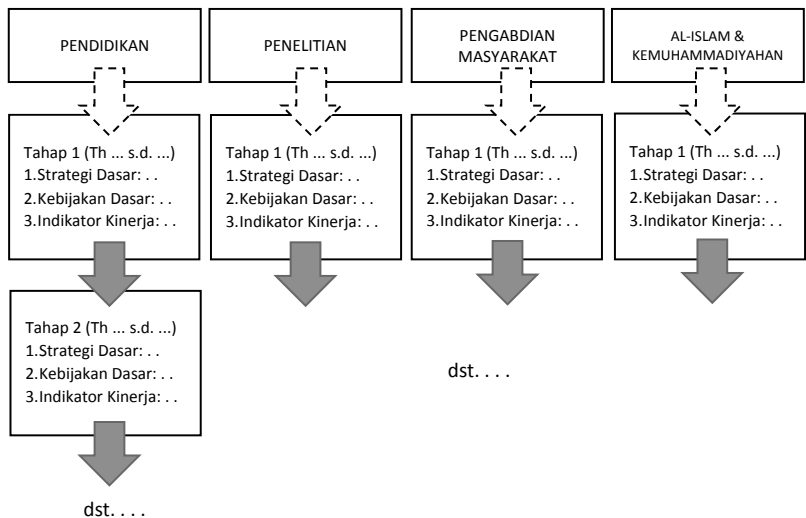
Skenario perencanaan menjadi pedoman untuk menentukan arah pengembangan yang akan dilakukan. Dalam menyusun arah pengembangan, perguruan tinggi dapat membuat tahapan-tahapan. Setiap tahapan memiliki target dan rentang waktu, serta mengarah pada bidang tertentu. Misalnya, Tahap 1 memiliki nama tahapan, rentang waktu, dan target yang ditentukan (lihat Bagan 4). Tahapan ini dilakukan di beberapa bidang yang membutuhkan, di antaranya pendidikan, penelitian, pengabdian pada masyarakat dan Al-Islam & Kemuhammadiyah. Target yang ada pada setiap tahapan merupakan tujuan strategis perguruan tinggi dengan rentang waktu tertentu. Setiap pencapaian dalam satu tahapan akan menentukan implementasi tahapan berikutnya.



**Bagan 5. Penyusunan Arah Pengembangan dalam Rencana Induk Pengembangan (RIP)**

**BAB V STRATEGI DASAR, KEBIJAKAN DASAR, DAN INDIKATOR KINERJA**

Arah pengembangan yang telah disusun menjadi dasar untuk menentukan tiga hal yaitu: a) strategi dasar; b) kebijakan dasar; dan c) indikator kinerja. Ketiganya dipaparkan di Bab V RIP Perguruan Tinggi. Perumusan ketiganya didasarkan pada bidang yang akan dikembangkan oleh perguruan tinggi, misalnya bidang pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat. Disamping itu, ketiganya harus sesuai arah pengembangan pada masing-masing bidang. Bagan 5 menggambarkan alur pikir dalam penetapan strategi dasar, kebijakan dasar, dan indikator kinerja perguruan tinggi.



**Bagan 6. Perumusan Strategi Dasar, Kebijakan Dasar, dan Indikator Kinerja dalam RIP**

Berdasarkan Bagan 5, sebagai ilustrasi di bidang pendidikan ada tiga tahapan pengembangan dengan periode tertentu dan berlanjut. Di Tahap 1 dengan periode waktu tertentu dirumuskan strategi dasar, kebijakan dasar, dan indikator kinerja. Ketiganya

disusun hanya untuk Tahap 1 pengembangan bidang pendidikan. Sementara itu, Tahap 1 pada bidang lainnya juga disusun. Setiap tahapan ditetapkan strategi dasar, kebijakan dasar, dan indikator kinerja untuk masing-masing bidang.

## **5.1 Strategi Dasar**

Strategi diartikan sebagai kesesuaian antara sumberdaya dan kapabilitas internal organisasi dengan peluang dan risiko yang ada di lingkungan eksternal (Grant, 1991). Perumusan strategi pada perguruan tinggi harus dapat diterima secara politis, menguntungkan, dapat dikerjakan dan layak dari aspek teknis yang berbeda dengan sektor swasta (Johnston dan Marshall, 1995). Selain itu, tujuan strategis perguruan tinggi juga membedakan antara strategi korporasi dan fungsional. Perbedaan ini memperlihatkan arah tujuan perguruan tinggi yang berbeda dengan sektor swasta (lihat Stukalina, 2014).

Strategi pada tingkat korporasi merupakan strategi yang mengarah pada keseluruhan portofolio bisnis. Sementara itu, strategi pada tingkat fungsional mengarah pada unit bisnis perguruan tinggi (Wheelen dan Hunger, 2012). Di dalam perguruan tinggi, strategi pada tingkat universitas atau institut merupakan strategi pada tingkat korporasi, sedangkan fakultas sebagai unit bisnis perguruan tinggi merupakan tingkat fungsional.

Pemilihan strategi yang tepat dengan alat matriks QSPM (lihat penjelasan di Bab IV) yang telah digunakan dalam penyusunan skenario perencanaan membutuhkan penilaian intuitif yang baik.

## **5.2 Kebijakan Dasar**

Alternatif strategi yang telah dibuat oleh perguruan tinggi harus diimbangi dengan pengembangan kebijakan. Kebijakan merupakan pedoman untuk setiap keputusan yang diambil. Selain itu, kebijakan juga sebagai pedoman implementasi strategi (Wheelen dan Hunger, 2012). Kebijakan dasar pada perguruan

tinggi biasanya oleh para pimpinan perguruan tinggi. Dalam RIP, kebijakan dasar sebagai pedoman implementasi strategi dasar yang telah disusun.

### 5.3 Indikator Kinerja

Indikator kinerja digunakan untuk mengetahui apakah implementasi dari proses pengembangan telah sesuai dengan target yang ingin dicapai. Indikator ini digunakan untuk menilai keberhasilan pengembangan yang dilakukan. Penetapan indikator kinerja didasarkan oleh target pada setiap tahapan. Pengembangan indikator kinerja pada perguruan tinggi ataupun sektor publik biasanya didasarkan pada literatur perencanaan strategis. Sementara itu, indikator kinerja pada perguruan tinggi sendiri sebagian besar berhubungan dengan pengajaran, penelitian, dan administrasi (Batten dan Trafford, 1985 dalam Johnston dan Marshall, 1995). Di sebagian besar perguruan tinggi, indikator kinerja didefinisikan sebagai jumlah artikel penelitian yang dihasilkan dan jumlah pendaftar (Johnston dan Marshall, 1995).

Berikut salah satu contoh perumusan strategi dasar, kebijakan dasar dan indikator kinerja perguruan tinggi yang ada di salah satu PTM (UM Surabaya).

*Contoh:*

#### ***Tahap I: Tahap Capacity Building menuju Teaching University***

*Selama ini UM Surabaya telah melakukan kegiatan pembelajaran, tetapi harus diakui belum merupakan teaching university yang ideal. Kekurangan dan kelemahan sampai saat ini masih banyak ditemukan dalam kegiatan pengajaran di UM Surabaya. Teaching university adalah sebuah universitas yang melakukan proses pembelajaran secara sungguh-sungguh untuk melakukan transforming and delivering of knowledge.*



Semua komponen termasuk sarana dan prasarana harus disiapkan sehingga proses tersebut dapat berjalan secara efektif, efisien dan optimal. Pada tahap ini, UM Surabaya diarahkan untuk menata kembali kegiatan proses belajar mengajar yang telah ada sehingga mampu melakukan transformasi ilmu pengetahuan secara optimal.

**a. Strategi Dasar:** Peningkatan kualitas kurikulum dan proses pembelajaran.

**b. Kebijakan Dasar:**

1. Perbaiki sistem seleksi calon mahasiswa agar diperoleh peningkatan kualitas akademik mahasiswa.
2. Peningkatan kualitas dan inovasi proses pembelajaran berorientasi student centered learning.
3. Membangun networking dengan berbagai pihak untuk memperkuat kurikulum dan proses pembelajaran.
4. Kurikulum berdasar benchmark pada teaching university yang unggul dan nilai-nilai Al Islam Kemuhammadiyah serta kebangsaan.
5. Identifikasi keunikan lokal sebagai dasar penciptaan keunggulan.
6. Investasi untuk pengembangan dan mentoring civitas akademika.
7. Evaluasi dan perbaiki sistem reward and punishment.

**c. Indikator Kinerja:**

1. Kesesuaian kualitas calon mahasiswa dengan kebutuhan setiap program studi.
2. Kepuasan civitas akademika terhadap proses pembelajaran.
3. Kesesuaian kurikulum dengan kebutuhan stakeholder.
4. Kecepatan lulusan mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan bidang keilmuannya.

5. *Tingkat penerimaan lulusan diterima studi lanjut (S2/Sp1, S3/Sp2) di universitas yang berkualitas (regional dan internasional).*
6. *Integrasi keunikan lokal dalam kurikulum.*
7. *Kesesuaian bidang keahlian civitas akademika dengan tuntutan perkembangan ilmu.*
8. *Sistem Reward and Punishment yang didasarkan pada kinerja akademik.*

## **BAB VI PENUTUP**

Bagian penutup memuat beberapa hal diantaranya:

1. Simpulan dari RIP yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya.
2. Penjelasan tentang implementasi yang akan dilakukan.
3. Penjelasan tentang kemungkinan adanya perubahan rencana pengembangan dikarenakan perubahan lingkungan atau alasan internal.

## **D. Simpulan**

Rencana Induk Pengembangan (RIP) Perguruan Tinggi merupakan bagian dari perencanaan strategis yang terdokumentasi. Dokumentasi perencanaan strategis yang tertuang dalam RIP diharapkan mampu memberikan arah dan gambaran bagi perguruan tinggi untuk melakukan implementasi pengembangan dengan baik dan terarah. Implementasi perencanaan mungkin mengalami berbagai pergeseran karena perubahan lingkungan. Oleh karena itu, perencanaan yang matang diharapkan dapat disusun sehingga tidak banyak berbeda dengan proses implementasi yang akan dilakukan.

Panduan ini diharapkan mampu memberikan petunjuk dalam penyusunan RIP untuk Perguruan Tinggi Muhammadiyah. Dalam proses penyusunan panduan ini, beberapa referensi yang relevan digunakan meskipun pada kenyataannya, setiap perguruan tinggi memiliki skema penulisan yang berbeda. Perbedaan ini terjadi karena setiap perguruan tinggi memiliki kondisi dan arah perencanaan pengembangan yang berbeda-beda.

## **E. Contoh Skema Penulisan RIP**

Lampiran ini memberikan panduan tata bahasa, tetapi bukan merupakan hal atau standart redaksional yang kaku. Tata bahasa dan gaya selingkung dapat disesuaikan menurut selera dan gaya setiap perguruan tinggi. Sebagai gambaran, berikut ini contoh skema penulisan RIP Perguruan Tinggi.

*Contoh skema penulisan RIP*

### **BAB I PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

*Dituliskan dalam beberapa paragraf . . .*

#### **1.2 Dasar Hukum Penyusunan Rencana Induk Pengembangan (RIP)**

*Contoh dasar hukum penyusunan RIP:*

- a. *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.*
- b. *Undang-Undang Nomor 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi.*
- c. . . .
- d. . . .
- e. . . .

#### **1.1 Sistematika Penyusunan Rencana Induk Pengembangan (RIP)**

*Bab I dalam RIP perguruan X memuat tentang latar belakang penyusunan RIP, dasar hukum dan sistematika penulisan. Selanjutnya, Bab II terdiri dari . . .*

## **BAB II**

### **PROFIL PERGURUAN TINGGI**

#### **2.1 Sejarah Perguruan Tinggi**

*Paragraf . . . sejarah awal berdirinya perguruan tinggi.*

*Paragraf . . . perkembangan dan perubahan yang terjadi pada perguruan tinggi pada tahun xxxx sampai xxxx.*

*Paragraf . . . perkembangan dan perubahan yang terjadi pada perguruan tinggi pada tahun xxxx sampai xxxx.*

*Paragraf . . . perkembangan terakhir perguruan tinggi dan kondisi saat ini (penjelasan mengenai kondisi saat ini dapat dijelaskan secara singkat atau memuat hal-hal yang penting saja).*

#### **2.2 Nilai Dasar**

*Nilai dasar perguruan tinggi dapat ditulis dalam suatu paragraf*

#### **2.3 Misi**

*Misi perguruan tinggi dapat ditulis dalam suatu paragraf atau beberapa poin*

#### **2.4 Visi**

*Misi perguruan tinggi dapat ditulis dalam suatu paragraf*

#### **2.5 Tujuan**

*Tujuan perguruan tinggi dapat ditulis dalam beberapa poin*

1. ...
2. ...
3. ...

## **BAB III**

### **LINGKUNGAN INTERNAL DAN EKSTERNAL**

#### **3.1 Lingkungan Internal**

##### **1. Sumberdaya berwujud**

###### **a. Fakultas dan Program Studi**

... dijelaskan mengenai fakultas dan program studi yang ada di perguruan tinggi saat ini, berikut dengan akreditasinya...

**Tabel 1 Status Akreditasi Program Studi  
di Perguruan Tinggi X**

<i>Fakultas</i>	<i>Program Studi</i>	<i>Akreditasi</i>	<i>No SK BAN-PT</i>	<i>Tanggal</i>
...	...	...	...	...
	...			
	...			
...	...			
	...			
	...			

###### **b. Sumberdaya manusia**

... dijelaskan mengenai dosen yang ada di perguruan tinggi, misalnya jumlahnya berapa dan sebagian besar memiliki jenjang pendidikan apa...

**Tabel 1 Status Dosen di Perguruan Tinggi X**

<i>Fakultas</i>	<i>Program Studi</i>	<i>Jenjang Pendidikan</i>	<i>Jumlah Dosen</i>
...	...	...	...
	...		
	...		
...	...		
	...		
	...		

###### **c. Tanah dan Bangunan**

... dijelaskan tentang kondisi bangunan di perguruan tinggi. Hal ini menyangkut aset tanah dan gedung....

2. *Sumberdaya tidak berwujud*
  - a. *Budaya*  
... dijelaskan tentang budaya yang ada di perguruan tinggi. Misalnya, budaya akademiknya....
  - b. *Merek*
  - c. *Reputasi*
  - d. ...
  - e. ...

*Selanjutnya dijelaskan mengenai peluang dan ancaman yang dihadapi perguruan tinggi berdasarkan penilaian lingkungan eksternal*

3.1.1 *Kekuatan*

3.1.2 *Kelemahan*

### **3.2 Lingkungan Eksternal**

*Kondisi lingkungan eksternal perguruan tinggi dapat ditulis dalam beberapa poin. Contohnya,*

1. *Kerja sama dengan pihak Y*
2. ...
3. ....

*Selanjutnya dijelaskan mengenai peluang dan ancaman yang dihadapi perguruan tinggi berdasarkan penilaian lingkungan eksternal*

3.2.1 *Peluang*

3.2.2 *Ancaman*

## **BAB IV ARAH PENGEMBANGAN**

### **3.1 Skenario Pengembangan**

*Disulis dalam beberapa paragraf atau disesuaikan dengan kebutuhan perguruan tinggi.*

Contoh skema penulisan faktor-faktor yang dipertimbangkan untuk pengembangan perguruan tinggi sebagai berikut:

Tabel 5. Faktor-faktor yang perlu diperhatikan (berdasarkan analisis lingkungan)

<b>Faktor</b>		<b>Penjelasan</b>
<i>Kekuatan</i>	... point yang perlu diperhatikan	...
	...	
	...	...
<i>Kelemahan</i>	...	
	...	
<i>Peluang</i>	...	
<i>Ancaman</i>		

Pembuatan matriks skenario perencanaan [pilihan PTM untuk menggunakan berbagai cara dalam mengkomunikasikan asumsi dasar yang digunakan]

## 3.2 Arah Pengembangan

### 3.2.1 Pengembangan Tahap I (Periode ... s.d. ... )

- Disebutkan tentang nama perencanaan pada tahapan ini
- Definisi dari tahapan tersebut
- Target utama dari tahapan tersebut
- Bagaimana tahapan tersebut dilaksanakan dan diarahkan pada bidang apa saja (misalnya: pendidikan; penelitian; pengabdian masyarakat; dan lain sebagainya)

### 3.2.2 Pengembangan Tahap II (Periode ... s.d. ... )

- Disebutkan tentang nama perencanaan pada tahapan ini
- Definisi dari tahapan tersebut
- Target utama dari tahapan tersebut
- Bagaimana tahapan tersebut dilaksanakan dan diarahkan pada bidang apa saja (misalnya: pendidikan; penelitian; pengabdian masyarakat; dan lain sebagainya)



### 3.2.3 Pengembangan Tahap III (Periode ... s.d. ...)

- Disebutkan tentang nama perencanaan pada tahapan ini
- Definisi dari tahapan tersebut
- Target utama dari tahapan tersebut
- Bagaimana tahapan tersebut dilaksanakan dan diarahkan pada bidang apa saja (misalnya: pendidikan; penelitian; pengabdian masyarakat; dan lain sebagainya)

## **BAB V**

### **STRATEGI DASAR, KEBIJAKAN DASAR, DAN INDIKATOR KINERJA**

#### 5.1 Strategi Bidang Pendidikan

*Tahap I (tahun ... sd. ...)*

*..menjelaskan mengenai tahapan I pengembangan yang akan dilakukan perguruan tinggi terkait rencana pengembangan bidang pendidikan ...*

- Strategi dasar, berisi strategi dasar untuk melaksanakan Tahap I
- Kebijakan dasar, berisi kebijakan dasar yang dipilih berdasarkan strategi dasar yang telah dipilih
- Indikator kinerja, berisi penilaian terhadap apa yang dilakukan pada Tahap I

*... dst. ...*

*Tahap II (tahun ... sd. ...)*

*..menjelaskan mengenai tahapan I pengembangan yang akan dilakukan perguruan tinggi terkait rencana pengembangan bidang pendidikan ...*

- Strategi dasar, berisi strategi dasar untuk melaksanakan Tahap I
- Kebijakan dasar, berisi kebijakan dasar yang dipilih berdasarkan strategi dasar yang telah dipilih

- Indikator kinerja, berisi penilaian terhadap apa yang dilakukan pada Tahap I
- ... dst. ...

## 5.2 Strategi Bidang Penelitian

Tahap I (tahun ... sd. ...)

..menjelaskan mengenai tahapan I pengembangan yang akan dilakukan perguruan tinggi terkait rencana pengembangan bidang pendidikan ...

- Strategi dasar, berisi strategi dasar untuk melaksanakan Tahap I
  - Kebijakan dasar, berisi kebijakan dasar yang dipilih berdasarkan strategi dasar yang telah dipilih
  - Indikator kinerja, berisi penilaian terhadap apa yang dilakukan pada Tahap I
- ... dst. ...

Tahap II (tahun ... sd. ...)

..menjelaskan mengenai tahapan I pengembangan yang akan dilakukan perguruan tinggi terkait rencana pengembangan bidang pendidikan ...

- Strategi dasar, berisi strategi dasar untuk melaksanakan Tahap I
  - Kebijakan dasar, berisi kebijakan dasar yang dipilih berdasarkan strategi dasar yang telah dipilih
  - Indikator kinerja, berisi penilaian terhadap apa yang dilakukan pada Tahap I
- ... dst. ...

**Selain itu juga dapat dituliskan dengan cara berikut ini:**

### 0.1 Tahap I (tahun ... sd. ...)

Bidang Pendidikan

..menjelaskan mengenai tahapan I pengembangan yang akan

*dilakukan perguruan tinggi terkait rencana pengembangan bidang pendidikan...*

- *Strategi dasar, berisi strategi dasar untuk melaksanakan Tahap I*
- *Kebijakan dasar, berisi kebijakan dasar yang dipilih berdasarkan strategi dasar yang telah dipilih*
- *Indikator kinerja, berisi penilaian terhadap apa yang dilakukan pada Tahap I*

#### *Bidang Penelitian*

*..menjelaskan mengenai tahapan I pengembangan yang akan dilakukan perguruan tinggi terkait rencana pengembangan bidang penelitian...*

- *Strategi dasar, berisi strategi dasar untuk melaksanakan Tahap I*
- *Kebijakan dasar, berisi kebijakan dasar yang dipilih berdasarkan strategi dasar yang telah dipilih*
- *Indikator kinerja, berisi penilaian terhadap apa yang dilakukan pada Tahap I*

#### *Bidang Pengabdian Masyarakat*

*..menjelaskan mengenai tahapan I pengembangan yang akan dilakukan perguruan tinggi terkait rencana pengembangan bidang pengabdian masyarakat...*

- *Strategi dasar, berisi strategi dasar untuk melaksanakan Tahap I*
- *Kebijakan dasar, berisi kebijakan dasar yang dipilih berdasarkan strategi dasar yang telah dipilih*
- *Indikator kinerja, berisi penilaian terhadap apa yang dilakukan pada Tahap I*

#### *Bidang Al-Islam Kemuhammadiyah*

*..menjelaskan mengenai tahapan I pengembangan yang akan*

*dilakukan perguruan tinggi terkait rencana pengembangan bidang Al-Islam Kemuhmadiyah...*

- *Strategi dasar, berisi strategi dasar untuk melaksanakan Tahap I*
- *Kebijakan dasar, berisi kebijakan dasar yang dipilih berdasarkan strategi dasar yang telah dipilih*
- *Indikator kinerja, berisi penilaian terhadap apa yang dilakukan pada Tahap I*

## **0.2 Tahap II (tahun... sd....)**

### *Bidang Pendidikan*

*..menjelaskan mengenai tahapan II pengembangan yang akan dilakukan perguruan tinggi terkait rencana pengembangan bidang pendidikan...*

- *Strategi dasar, berisi strategi dasar untuk melaksanakan Tahap II*
- *Kebijakan dasar, berisi kebijakan dasar yang dipilih berdasarkan strategi dasar yang telah dipilih*
- *Indikator kinerja, berisi penilaian terhadap apa yang dilakukan pada Tahap II*

### *Bidang Penelitian*

*..menjelaskan mengenai tahapan II pengembangan yang akan dilakukan perguruan tinggi terkait rencana pengembangan bidang penelitian...*

- *Strategi dasar, berisi strategi dasar untuk melaksanakan Tahap II*
- *Kebijakan dasar, berisi kebijakan dasar yang dipilih berdasarkan strategi dasar yang telah dipilih*
- *Indikator kinerja, berisi penilaian terhadap apa yang dilakukan pada Tahap II*

### *Bidang Pengabdian Masyarakat*

*..menjelaskan mengenai tahapan II pengembangan yang akan dilakukan perguruan tinggi terkait rencana pengembangan bidang pengabdian masyarakat...*

- *Strategi dasar, berisi strategi dasar untuk melaksanakan Tahap II*
- *Kebijakan dasar, berisi kebijakan dasar yang dipilih berdasarkan strategi dasar yang telah dipilih*
- *Indikator kinerja, berisi penilaian terhadap apa yang dilakukan pada Tahap II*

### *Bidang Al-Islam dan Kemuhammadiyah*

*..menjelaskan mengenai tahapan II pengembangan yang akan dilakukan perguruan tinggi terkait rencana pengembangan bidang Al-Islam Kemuhammadiyah...*

- *Strategi dasar, berisi strategi dasar untuk melaksanakan Tahap II*
- *Kebijakan dasar, berisi kebijakan dasar yang dipilih berdasarkan strategi dasar yang telah dipilih*
- *Indikator kinerja, berisi penilaian terhadap apa yang dilakukan pada Tahap II*

*... dst. ...*

## **BAB VI PENUTUP**

*Untuk penulisannya dapat dibuat dalam beberapa paragraf.*

*Contohnya,*

*Paragraf...*

*Paragraf...*

*Paragraf...*

## G. Bibliografi

- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
- Barney, J. B. (2007). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage (Three Edition)*. New Jersey: Pearson Education.
- Campbell, A. dan Sally, Y. (1991). Creating A Sense of Mission. *Long Range Planning*, Vol. 24, No. 4, pp. 10-20.
- Collins, J. C. dan Porras, J. I. (1996). Building Your Company's Vision. *Harvard Business Review*, September-October 1996, pp. 65-77.
- David, F. R. (2006). *Strategic Management: Manajemen Strategis Konsep (Edisi 10)*. Diterjemahkan oleh: Ichsan Setiyo Budi. Jakarta: Salemba Empat.
- David, F. R. dan David, F. R. (2014). *Strategic Management: Concepts and Cases (Fifteenth Edition)*. Edinburg: Pearson Education Limited.
- Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada. (2015). Laporan Akhir Rencana Induk Kampus: Pengembangan Bidang Ilmu 2015 – 2040.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33, 3, pp. 114-135.
- Hambrick, D. C. dan Fredickson, J. W. (2001). Are You Sure You Have A Strategy? *Academy of Management Executive*, Vol. 15, No. 4.
- Johnston, J. dan Marshall, N. (1995). Strategic Management in Australian Universities. *Public Productivity Through Quality and Strategic Management*. A Halachmi and Bouckaert (Eds.), pp. 197-211.

- Menteri Pendidikan dan Kebudayaan. (2014). Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 95 Tahun 2014 Tentang Pendirian, Perubahan, dan Pembubaran Perguruan Tinggi Negeri Serta Pendirian, Perubahan, dan Pencabutan Izin Perguruan Tinggi Swasta; Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 139 Tahun 2014 Tentang Pedoman Statuta dan Organisasi Perguruan Tinggi.
- Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia. (2000). Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 234/U/2000 tentang Pendirian Perguruan Tinggi.
- Richards, L., O'Shea, J. dan Connolly, M. (2004). Managing The Concept of Strategic Change within A Higher Education Institution: The Role of Strategic and Scenario Planning Techniques. *Strategic Change*, 13, pp. 345-359.
- Stukalina, Y. (2008). How to Prepare Students for Productive and Satisfying Careers in The Knowledge-Based Economy: Creating A More Efficient Educational Environment. *Technological and Economic Development: Baltic Journal of Sustainability*, 14 (2), pp. 197-207.
- Stukalina, Y. (2014). Strategic Management of Higher Education Institutions. *Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, 70, pp. 79-90. [Online]. <http://dx.doi.org/10.7220/MOSR.1392-1142.2014.70.6>
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., dan Strickland III, A. J. (2014). *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage Concepts and Cases (Global Edition)*. McGraw-Hill Education.
- Universitas Islam Indonesia. (2009). Rencana Induk Pengembangan (RIP) Universitas Islam Indonesia 2008 – 2038.

Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta. [online] <http://uin-suka.ac.id/page/universitas/2-visi-misi-tujuan> (diakses 29 April 2016).

Universitas Muhammadiyah Malang. (2005). Rencana Induk Pengembangan Universitas Muhammadiyah Malang Tahun 2005.

Universitas Muhammadiyah Surabaya. (2013). Rencana Induk Pengembangan Universitas Muhammadiyah Surabaya 2013-2033.

Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. [online]. <http://www.umy.ac.id/profil/visimisi> (diakses 29 April 2016).

Wheelen, T. L. dan Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability (Thirteenth Edition)*. New Jersey: Pearson Education.



## H. Lampiran

Beberapa pendekatan dalam analisis lingkungan eksternal dan internal antara lain:

### A. Matriks TOWS/SWOT (*Strenghts-Weakness-Opportunities-Threats*)

Matriks TOWS/SWOT (*Strenghts-Weakness-Opportunities-Threats*) merupakan suatu pendekatan sangat lazim digunakan oleh banyak organisasi dalam menganalisis kondisi internal dan eksternal. Matriks SWOT menekankan pada identifikasi kondisi internal terlebih dahulu, dan menganalisis aspek-aspek yang menjadi kekuatan dan kelemahan perguruan tinggi. Sementara, matriks TOWS menggunakan sudut pandang dari eksternal yang menekankan apa yang menjadi ancaman dan peluang yang dihadapi oleh perguruan tinggi.

Berdasarkan pendekatan ini dapat dikembangkan empat tipe strategi (David, 2006). Keempat tipe tersebut adalah:

- a. *SO (strengths-opportunities)*: strategi dengan menggunakan kekuatan internal perguruan tinggi untuk memanfaatkan peluang eksternal.
- b. *WO (weakness-opportunities)*: strategi yang bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal.
- c. *ST (strengths-threats)*: strategi yang menggunakan kekuatan perguruan tinggi untuk menghindari atau mengurangi pengaruh dari ancaman eksternal.
- d. *WT (weakness-threats)*: taktik defensif yang diarahkan pada mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.

Tabel 3 memberikan ilustrasi penguatan hasil analisis dengan pendekatan TOWS/SWOT.

**Tabel 3. Matriks SWOT/TOWS**

Biarkan selalu kosong	<b>Kekuatan (<i>Strengths</i>)-S</b>	<b>Kelemahan (<i>Weakness</i>)-W</b>
	1. Tuliskan kekuatan 2. . . . 3. . . . dst.	1. Tuliskan kelemahan 2. . . . 3. . . . dst.
<b>Peluang (<i>Opportunities</i>)-O</b>	<b>Strategi SO</b>	<b>Strategi WO</b>
1. Tuliskan peluang 2. . . . 3. . . . dst.	1. Atasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang 2. . . . 3. . . . dst.	1. Gunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang 2. . . . 3. . . . dst.
<b>Ancaman (<i>Threats</i>)-T</b>	<b>Strategi ST</b>	<b>Strategi WT</b>
1. Tuliskan ancaman 2. . . . 3. . . . dst.	1. Gunakan kekuatan untuk menghindari ancaman 2. . . . 3. . . . dst.	1. Minimalkan kelemahan dan hindari ancaman 2. . . . 3. . . . dst.

Sumber: diadopsi dari David (2006)

Keempat strategi ini digunakan dengan mencocokkan faktor internal (i.e kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (i.e peluang dan ancaman). Langkah-langkah yang dapat digunakan dalam menyusun matriks SWOT (David, 2006) adalah:

1. Tuliskan peluang dan ancaman (eksternal kunci) dan kekuatan dan kelemahan (internal) perguruan tinggi;
2. Cocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal, tulis di Strategi SO
3. Cocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal, tulis di Strategi WO.
4. Cocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal, tulis di Strategi ST.
5. Cocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal, tulis di Strategi WT.

B. Matriks IE (*Internal-Eksternal*)

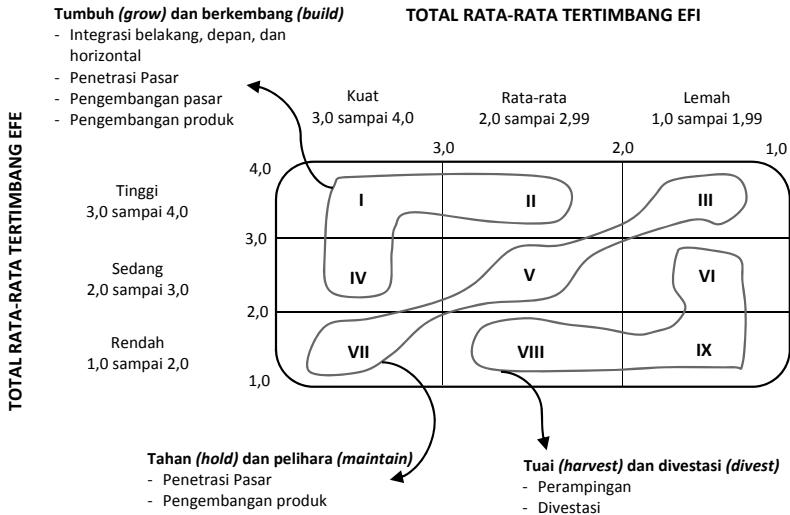
Pendekatan lain yang juga didasarkan pada analisis internal dan eksternal yang sering digunakan adalah matriks IE (*Internal-Eksternal*). Secara teknis, pendekatan ini menggunakan dua dimensi kunci yaitu total rata-rata tertimbang dari evaluasi faktor internal [EFI] di sumbu x dan total rata-rata tertimbang dari evaluasi faktor eksternal [EFE] pada sumbu y. Perhitungan rata-rata tertimbang EFI dan EFE dijelaskan di Tabel 5.

**Tabel 4. Perhitungan IFE dan EFE**

<i><b>Evaluasi Faktor Internal (EFI)</b></i>	<i><b>Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)</b></i>
1. Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan.	1. Tentukan faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman.
2. Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting).	2. Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting).
3. Hitung <i>rating</i> untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 ( <i>outstanding</i> ) sampai dengan 1 ( <i>poor</i> ),	3. Hitung <i>rating</i> untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 ( <i>outstanding</i> ) sampai dengan 1 ( <i>poor</i> ).
4. Kalikan bobot dengan <i>rating</i> .	4. Kalikan bobot dengan <i>rating</i> .
5. Jumlahkan skor.	5. Jumlahkan skor.

Sumber: David (2006), David dan David (2014)

Berdasarkan hasil perhitungan rata-rata tertimbang diperoleh sembilan kuadran dengan tiga daerah utama seperti yang ditunjukkan oleh Gambar 2.



Sumber: David dan David (2014)

**Gambar 2. Matriks IE**

Hasil Matriks IE memberikan beberapa implikasi strategi yang berbeda (David, 2006; David dan David, 2014), yaitu:

- Daerah utama pertama: sel I, II, IV, yang digambarkan sebagai tumbuh (*grow*) dan berkembang (*build*). Strategi Intensif yaitu penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk, dan/atau Strategi Integratif yaitu integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal dapat menjadi strategi yang paling sesuai.
- Daerah utama kedua: sel III, V, VII menggunakan Strategi Tahan (*hold*) dan Pelihara (*maintain*). Bentuk strategi ini yaitu penetrasi pasar dan pengembangan produk.
- Daerah utama ketiga: sel VI, VIII, IX, digambarkan sebagai Strategi Tuai (*harvest*) dan Divestasi (*divest*). Perampangan dan divestasi adalah strategi umum yang sering digunakan.

### C. Matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*)

Sedikit berbeda dengan pendekatan TOWS/SWOT, pendekatan SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*) mendasarkan penilaian lingkungan internal pada kekuatan keuangan (*financial strength-FS*) dan keunggulan kompetitif (*competitive advantage-CA*). Sementara itu, penilaian lingkungan eksternal didasarkan pada stabilitas lingkungan (*environmental stability-ES*) dan kekuatan industri (*industrial strength-IS*) seperti yang ditunjukkan oleh Tabel 5.

**Tabel 5. Contoh Variabel-Variabel dalam Dimensi Internal dan Eksternal Matriks SPACE**

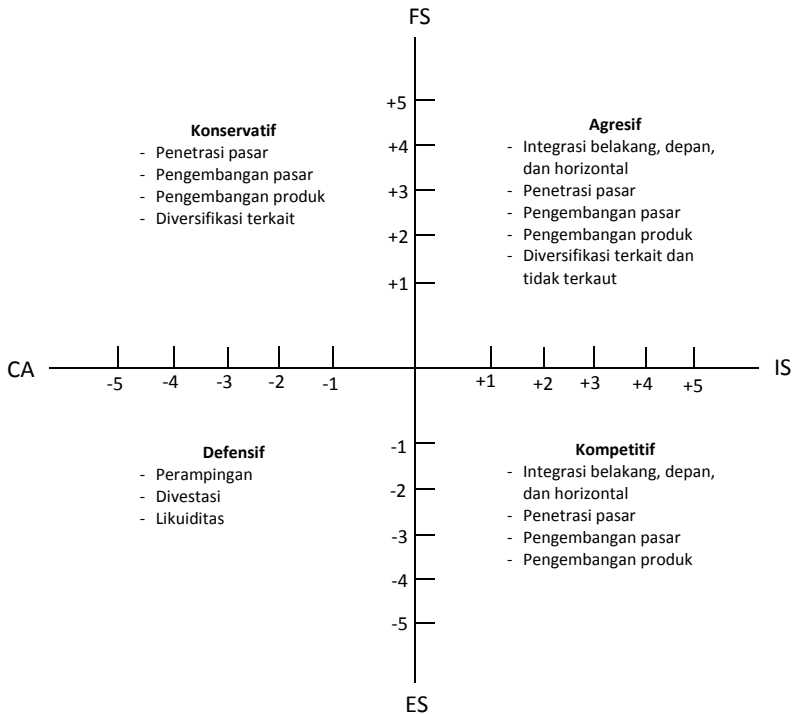
Posisi Strategis Internal	Posisi Strategis Eksternal
<b>Kekuatan keuangan (FS)</b>	<b>Stabilitas lingkungan (ES)</b>
<i>Return on investement</i>	Perubahan teknologi
Hutang	Tingkat inflasi
Likuiditas	Variabilitas permintaan
Modal kerja	Rentang harga dari produk yang bersaing
Arus kas	Hambatan masuk
Perputaran persediaan	Tekanan kompetisi
<i>Earning per share</i>	Kemudahan keluar dari pasar
<i>Price earnings ratio</i>	Elastisitas harga permintaan
	Risiko bisnis
<b>Keunggulan kompetitif (CA)</b>	<b>Kekuatan industri (IS)</b>
<i>Market share</i>	Potensi pertumbuhan
Kualitas produk	Potensi keuntungan
Siklus hidup produk	Stabilitas keuangan
Loyalitas konsumen	<i>Extent leveraged</i>
Utilisasi kapasitas	Utilisasi sumberdaya
Teknologi pengetahuan-bagaimana	Kemudahan memasuki pasar
Pengendalian kelebihan pemasok dan distributor	Produktivitas

Sumber: diadopsi dari David (2006)

Tahapan analisis lingkungan dengan pendekatan ini (David, 2006), adalah sebagai berikut:

1. Pilihlah serangkaian variabel untuk mendefinisikan kekuatan keuangan (FS), keunggulan kompetitif (CA), stabilitas lingkungan (ES), dan kekuatan industri (IS);
2. Berilah nilai antara -1 (terburuk) hingga -6 (terbaik) untuk masing-masing variabel yang membentuk dimensi FS, IS, ES dan CA. Buatlah sumber perbandingan;
3. Hitunglah nilai rata-rata untuk FS, CA, IS, dan ES dengan menjumlahkan nilai variabel dari setiap dimensi, dan bagi dengan jumlah variabel dalam dimensi tersebut;
4. Tempatkan nilai rata-rata untuk FS, IS, ES, dan CA pada sumbu matriks SPACE;
5. Tambahkan dua nilai pada sumbu x dan gambar titik hasilnya. Lakukan juga pada sumbu y. Selanjutnya, gambar potongan titik dari sumbu x dan y;
6. Gambar vektor arah dari titik asal matriks SPACE melalui perpotongan titik baru yang telah dibuat.

Matriks SPACE akan memberikan empat pilihan strategi bagi perguruan tinggi yaitu: a) Konservatif; b) Agresif; c) Defensif; dan d) Kompetitif (David, 2006; David dan David, 2014). Ilustrasi analisis dengan pendekatan matriks SPACE ini digambarkan pada Gambar 3.



Sumber: David (2006); David dan David (2014)

**Gambar 3. Matriks SPACE**

Merujuk Gambar 3, setiap kuadran dalam matriks SPACE diasosiasikan dengan vektor arah yang menunjukkan kuadran tertentu yang memiliki strategi yang berbeda-beda.

- Strategi Konservatif, berarti organisasi berada pada posisi yang baik untuk menggunakan kekuatan internalnya dengan tujuan (1) memanfaatkan peluang eksternal; (2) mengatasi kelemahan internal; dan (3) menghindari ancaman eksternal.
- Strategi Agresif, berarti organisasi tetap fokus pada kompetensi yang dimiliki dan tidak mengambil risiko berlebihan.

- c. Strategi Defensif, berarti organisasi sebaiknya fokus memperbaiki kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.
- d. Strategi Kompetitif, mengindikasikan persaingan yang tinggi dan kompetitif.

*Sebagai catatan, dalam penyusunan RIP Perguruan Tinggi, pihak perguruan tinggi dapat menggunakan salah satu pendekatan di atas untuk menguatkan argumen dan penjelasan yang disusun dalam menganalisis lingkungan.*

Dua pendekatan lain digunakan untuk menentukan strategi bagi organisasi, antara lain:

A. Matriks BCG (*Boston Consulting Group*)

Pendekatan yang paling sering digunakan untuk menentukan pilihan strategi bagi organisasi. Matriks BCG (*Boston Consulting Group*) menunjukkan perbedaan dalam posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri (David, 2006; David dan David, 2014). Matriks BCG memiliki dua sumbu utama yaitu sumbu x berupa posisi pangsa pasar relatif, dan sumbu y berupa tingkat pertumbuhan industri (%). Posisi pangsa pasar relatif diartikan sebagai rasio pangsa pasar suatu divisi terhadap pangsa pasar pesaing terbesar dalam industri tersebut. Berdasarkan matriks BCG ini, ada empat pilihan kondisi dan pilihan-pilihan strategi yang bisa dilakukan yang direpresentasikan dalam empat kuadran (David, 2006).



		POSISI PANGSA PASAR RELATIF		
		Tinggi	Sedang	Rendah
		1,0	0,5	0,0
TINGKAT PERTUMBUHAN INDUSTRI (%)	Tinggi +20	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integrasi depan, belakang dan horizontal</li> <li>- Penetrasi pasar</li> <li>- Pengembangan pasar</li> <li>- Pengembangan produk</li> </ul> <b>II Bintang</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penetrasi pasar</li> <li>- Pengembangan pasar</li> <li>- Pengembangan produk</li> <li>- Divestasi</li> </ul> <b>I Tanda Tanya</b>
	Sedang 0	<b>III Sapi Perah Kas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengembangan produk</li> <li>- Diversifikasi</li> <li>- Perampingan</li> <li>- Divestasi</li> </ul>		<b>IV Anjing</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perampingan</li> <li>- Divestasi</li> <li>- Likuidasi</li> </ul>
	Rendah -20			

Sumber: David dan David (2014)

**Gambar 4. Matriks BCG**

Keempat kuadran tersebut adalah sebagai berikut:

- Kuadran I: Tanda Tanya.* Kuadran ini berada pada posisi pangsa pasar relatif rendah, tetapi bersaing di industri dengan tingkat pertumbuhan yang tinggi. Beberapa strategi yang dapat dilakukan antara lain: penetrasi pasar, pengembangan pasar dan produk serta divestasi usaha.
- Kuadran II: Bintang.* Kuadran ini menghadapi situasi dimana peluang pertumbuhan dan pangsa pasar tinggi. Integrasi menyeluruh dan pengembangan produk serta pasar adalah beberapa strategi yang dapat dilakukan sebagai respons kondisi ini.
- Kuadran III: Sapi Perah Kas.* Kuadran III memiliki posisi pangsa pasar relatif yang tinggi tetapi bersaing di industri dengan tingkat pertumbuhan yang rendah. Contoh strategi yang dapat dilakukan perampingan atau diversifikasi.
- Kuadran IV: Anjing.* Kondisi di Kuadran IV menunjukkan bahwa organisasi memiliki pangsa pasar relatif rendah dan bersaing

dalam industri yang pertumbuhannya juga rendah. Likuidasi menjadi alternatif strategi yang sering dipilih di kuadran ini.

B. Matriks *Grand Strategy*

Matriks *grand strategy* terdiri dari dimensi posisi kompetitif dan dimensi pertumbuhan pasar (David, 2006; David dan David, 2014), seperti yang ditunjukkan pada Gambar 4. Matriks *grand strategy* terdiri dari empat kuadran, dan setiap kuadran memiliki pengertian sebagai berikut:

- a. Kuadran I, berarti strategi yang dipilih adalah berkonsentrasi pada pasar saat ini. Karena sudah berada pada posisi yang bagus.
- b. Kuadran II, mengindikasikan perlunya evaluasi terhadap pasar saat ini.
- c. Kuadran III, bermakna bahwa organisasi sedang bersaing dalam industri yang tumbuh dengan lambat dan memiliki posisi kompetitif yang lemah.
- d. Kuadran IV, berarti memiliki posisi kompetitif yang kuat dalam industri yang tumbuh lambat.



Sumber: David (2006)

### **Gambar 5. Matriks Grand Strategy**

Berdasarkan uraian di atas, selanjutnya untuk menentukan alternatif strategi dapat digunakan dengan menyusun matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Matriks ini merupakan salah satu teknik analisis dalam literatur yang dirancang untuk menentukan daya tarik relatif dari berbagai tindakan alternatif. Untuk membuat matriks QSPM, berikut langkah-langkah yang dapat dilakukan (David, 2006; David dan David, 2014):

1. Membuat daftar peluang dan ancaman eksternal dan kekuatan dan kelemahan internal kunci perguruan tinggi pada kolom kiri dalam QSPM,
2. Memberikan bobot untuk masing-masing faktor internal dan eksternal,
3. Mengevaluasi matriks TOWS/SWOT, SPACE, BCG, IE, dan *grand strategy*, serta identifikasi alternatif strategi yang harus dipertimbangkan organisasi untuk diimplementasikan,
4. Menentukan nilai daya tarik (*Attractiveness Scores-AS*),

5. Menghitung total nilai daya tarik (*Total Attractiveness Scores-TAS*),
6. Menghitung penjumlahan total nilai daya tarik (*Sum Total Attractiveness Scores-TAS*).

**Tabel 6. Matriks QSPM**

Faktor	Bobot	Alternatif Strategi					
		Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
<b>Peluang</b> 1. Tuliskan peluang 2. ... 3. ... dst.							
<b>Ancaman</b> 1. Tuliskan ancaman 2. ... 3. ... dst.							
<b>Kekuatan</b> 1. Tuliskan kekuatan 2. ... 3. ... dst.							
<b>Kelemahan</b> 1. Tuliskan kelemahan 2. ... 3. ... dst.							

Sumber: David dan David (2014)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI  
PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN  
PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH  
2016

